استراتيجية التغيير

كن أنت التغيير
الذى تريده فى العالم

هانــى سـعيد

الحرية
للنشر والتوزيع



استراتيجية التغيير

كن أنت التغيير الذى تريده فى العالم

■■

الناشــــر



للنشر والتوزيع
3 ميدان عرابى ـ القاهرة
تليفون: 01223877921 ـ 01112227423
فاكس: 20225745679+
darelhorya@yahoo.com

التنفيذ الفنى



رقم الإيداع: 2013/15945
الترقيم الدولى: 978-977-746-008-8



(كن أنت التغيير الذى تريده فى العالم).

المهاتما غاندى..

تعد عملية التغيير فى المؤسسات واحدة من أهم العمليات الإدارية؛ فالمؤسسات بصفة عامة تشهد بين الحين والآخر بعض التغيرات الإدارية، والتى يكون لها تأثيرات واضحة على المؤسسة، وتتعدد أنواع التغيير الذى يطرأ على المؤسسات، باختلاف حجمها، ونشاطاتها، وكيفية العمل بها، إلا أنه يمكن إجمالها فى نوعين رئيسين، وهما:

١ - التغيير الاستراتيجى:

وهو التغيير المرتبط بالقضايا طويلة الأجل التى تشغل المؤسسة، وهو خطوة للمستقبل، ولذلك يمكن

تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية، ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو، والجودة والابتكار، والقيم التى تخص العاملين، واحتياجات العملاء، والتقنيات المستخدمة، ويحدث التغيير الإستراتيجى فى نطاق عاملين رئيسين، وهما البيئة الخارجية التنافسية والاقتصادية والاجتماعية من ناحية، والموارد الداخلية للمؤسسة من ناحية أخرى.

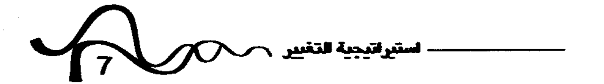
٢ ـ التغيير الوظيفى:

يرتبط التغيير الوظيفى بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التى لها أثر مباشر على تنظيمات العمل، وعلى أسلوب سيره وإنجازه داخل أى قطاع من المؤسسة.

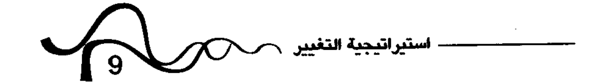
من خلال ما سبق يمكن القول أن التغيير الاستراتيجى هو الذى يتعلق بمصالح الشركة المستقبلية، والتى ستكون عليها فى المستقبل فى

الجوانب المختلفة، سواءً فى المبيعات أو الموظفين أو التسويق، أما التغيير الوظيفى فهو ذلك التغير الذى يتعلق بالمصالح الحالية للمؤسسة، من حيث تعيين موظفين جدد وغيرها.

■■■

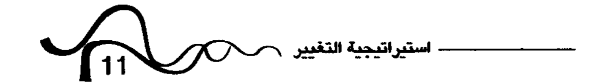



كن
قائداً لقطار
التغيير



ولكن الأمـر الأهم هو دور المدير كـمـشـرف على هذا التـغـيـيـر، هذا الدور الذى يصف لنا الدكتـور سـعيـد ياسين عـامر أجـزاءه فـيقـول: «يـتعـين على المشـرف الفعـال أن يضع نصب عينيه دائمًا، ويلفت نظره باسـتمـرار، ويشـد اهتـمامه للغاية، كل مـا من شأنه المساهمة فى الوصول إلى الهدف المنشود، مع ربط الخطط بالنتـائج المتـوقـعـة، والحـرص على الجدولة الزمنيـة القـائمة بصـرف النظر عن حـجم وطبيعة، وتفاصيل العمل.

ويتـضح من ذلك وجـود دور هام للمـشـرف تجـاه التغيير، ممثلاً فى المتوقع منه تجاه قضايا التغيير فى البيئة الخـارجيـة، إلى جانب توقعاته تجاه نفسه، وبالتـالى يجب عليه أن يشغل نفسه بكل التفـاصيل



التى تساهم فى تحسين الأداء من خلال معاصرة النتائج الفعلية.

يمثل المشرف القادر على إحداث التغيير حجر الزاوية فى فعالية مسارات التغيير نفسها، ومن خلال معالجة تفاصيل القضايا الإدارية، والاعتبارات ذات الصلة المباشرة، وغير المباشرة بتحقيق النتائج المرجوة».

يتبين لنا مما سبق - عزيزى القارئ - أن المدير بمثابة العربة، التى تقود باقى عربات القطار؛ فهو الذى يوجهها إلى الطريق الصحيح، ولك أن تتخيل إذا كان هناك عطل فى العربة الأولى، ما الذى سيحدث فى باقى العربات؟!

حتى تكون قائداً ماهراً

وحتى تقود قطار التغيير فى مؤسستك، وتصل به إلى بر الأمان، إليك مجموعة من الأدوار، والتى عليك أن تلعبها بشكل فعال، ومن أهمها ما يلى:

١ - دور المدير المبادر: حيث يجب أن تقوم بوضع رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى وضع خطة العمل.

٢ - دور المدير المتصل: حيث يجب عليك الاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكارك.

٣ - دور المدير القدوة: حيث يجب أن تكون قدوة للآخرين فى تصرفاتك وتفكيرك؛ بما يؤكد لهم بإمكانية التغيير.

ويمكننا أن نضرب مثالاً على دور المدير فى عملية التغيير، فمنذ عام ١٩٩٦م والضغوط تتوالى على شركة مطاعم ماكدونالدز، ومن أهم هذه الضغوط:

١ - افتتاح عدد كبير من الفروع فى كثير من دول العالم؛ مما أضعف من سيطرة الشركة الأم على ما يحدث فى هذه الفروع.

٢ - منافسة شديدة من بقية مطاعم الوجبات السريعة، على الأخص مطاعم وينديز، وبيرجر كينج.

٣ ـ حملات مستعرة ضد الهامبرجر، والحديث عن بعض آثاره الصحية السلبية، وما تردد عن تأثيره السلبى على الحمية الغذائية.

محاولات يائسة

ولقد حاولت شركة ماكدونالدز أن تجارى هذه الضغوط، وأن تسيطر عليها من خلال حملات جديدة، تقدم وجبات جديدة، ومن هذه الحملات:

١ ـ حملة (مطبوخ من أجلك).

٢ ـ حملة (وجبة بدولار واحد).

إلا أن هذه المحاولة من ماكدونالدز جاءت بنتيجة عكسية؛ حيث أنها غيرت هوية ونمط المطاعم، ولم تستطع هذه المطاعم أن تكيف نفسها مع هذه الوجبات الجديدة، فأصبحت أبطأ وأقل كفاءة.

ولقد أدرك هذه المشكلة الرئيس التنفيذى الأعلى الجديد بشركة ماكدونالدز، وهو كانتالوبو الذى بدأ عمله عام ٢٠٠٣م، وقد تميز كانتالوبو بأنه كان أحد

المديرين بالشركة وتقاعد، وعند عودته من تقاعده، أدرك خروج مطاعم ماكدونالدز عن خطها الرئيس، وأنه آن الآوان لتغيير واضح يتناسب مع الضغوط المتنامية من البيئة الخارجية.

كانتالوبو يصف العلاج

وخلال الأعوام ٢٠٠٣ ـ ٢٠٠٥م، انتهج الرئيس الجديد كانتالوبو خطة ملامحها كالآتى:

١ ـ العودة إلى القواعد الرئيسة للشركة، والتى ترتكز على قيم واضحة، تعتمد على الجودة والخدمة والنظافة والسرعة.

٢ ـ تخفيض الزيادة فى عدد الفروع الجديدة؛ وبالتالى تخفيض ضغوط التوسع، ترسيخًا للقواعد الرئيسية للعمل بالمطاعم.

٣ ـ إطلاق حملة تسويقية بعنوان (أنا أحبه)، لجذب العملاء، ولترسيخ قيم العمل الرئيسة بالشركة.

٤ ـ تقديم قائمة جديدة للسلطات.

٥ ـ تقديم أنواع جديدة من السندويتشات قليلة الدهون؛ لمواجهة الضغوط الصحية من المجتمع.

٦ ـ تطبيق برامج تدريبية على الإنترنت للعاملين داخل الولايات المتحدة؛ لحل الموضوعات الخاصة بمشاكل خدمة العملاء.

دروس مستفادة

وهكذا نجح هذا المدير العبقرى أن ينير النفق المظلم الذى دخلت إليه الشركة، ومن خلال المثال السابق، يمكن أن نستخلص بعض الصفات، التى يجب أن يتحلى كل مدير، يريد أن يحدث تغييرًا فى شركته، ومن أهمها:

١ ـ القدرة على التحرك السريع، وحسن التصرف.

٢ ـ القدرة على الأخذ بزمام المبادرة.

٣ ـ عدم إحداث التغيير لمجرد التغيير، ولكن من منطلق اقتناص الفرصة البديلة.

٤ ـ التمتع بسمات القيادة الفعالة، والقدرة على إنجاز المهام.

٥ ـ إتقان التخطيط للتغيير.

٦ ـ عدم تجاهل ردود الفعل، وشكاوى العاملين.

٧ ـ الأخذ بدواعى الفعل أكثر من دواعى القول.

وختامًا، فإن كل إنسان خلقه الله تبارك وتعالى، وبداخله القوة والعزيمة التى يستطيع أن يغير بها نفسه ومن حوله، فإذا كنت تريد أن تحدث تغييرًا فى شركتك، فعليك أولاً أن تغير من نفسك، وتتحلى بصفات المدير الفعّال؛ لأن الله تعالى يقول: **﴿إِنَّ اللَّهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾**

(الرعد: ١١)

وتذكر دائمًا قول جاينس روبنسون وجيمس روبنسن:

(تبدأ شرارة التغيير من المدير نفسه، أى بك أنت، وهذا معناه أنك مطالب بالتفكير وتقييم قدراتك

ومهاراتك، ونقاط قوتك وسلبياتك، وأيضًا التفكير فى القوى البشرية التى ستعمل معك وتوفر لك الدعم وتشاركك فى تجربة وتقييم أفكارك المبدئية التى تطرحها عن التغيير المطلوب)..

القيادة الإدارية

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادى بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية إختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذين والتعرف المبكرعلى المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم فى التنظيم وبالتالى على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابى على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها،

فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لإكتساب الفرص والمكافآت..

أولا: مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهروا فى التاريخ، لكن القيادة لم تكن فى كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعى الرصد المستمر والدراسة والمناقشة.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذى يمارسه القائد الإدارى فى مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإدارى على الأخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع فى هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الأخرين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

ويمكن تصنيف القيادة إلى:

القيادة الرسمية: وهى القيادة التى تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أى اللوائح والقوانين) التى تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذى يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفى والقوانين واللوائح المعمول بها..

القيادة غير الرسمية: وهى تلك القيادة التى يمارسها بعض الأفراد فى التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفى، فقد يكون البعض منهم فى مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين فى بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة فى تلك المنظمات..

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لاغنى عنه فى المنظمة فالقيادة الرسمية وغيرالرسمية متعاونان فى كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان فى شخص واحد.

ثانيا: هل القائد يولد أم يصنع؟

وهو تساؤل مشهور إختلفت إجابات المتخصصين عليه إختلافًا واسعًا، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول وارين بينسى: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما"، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك: " لم يولد أى إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة فى الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليًا كقائد " ومثله بيتر دركر يقول: " القيادة يجب أن نتعلمها وباستطاعتك ذلك".

قام كلا من دانى كوكس وجون هوفر بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين فى بعض المنظمات وإستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هى:

صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعّال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها فى حياته العامة (الشخصية) والأخرى فى العمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية..

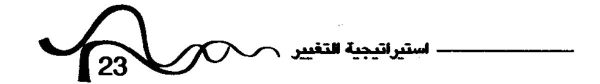
النشاط العالى: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس فى القضايا الجليلة فى حال إكتشافه بأنها مهمة ومثيرة..

الإنجاز: فالقائد الفعّال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها..

إمتلاك الشجاعة: فهناك فرق فى الطريقة التى يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجرىء المقدام قد يلجأ إلى المشى على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، فى حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشى بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام..

العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التى لاتجدى نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبرلإنتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاَق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن..

العمل الجاد بتفان وإلتزام: فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتقان وعطاء كبير كما يكون لديهم إلتزام تجاه تلك الأعمال..



تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعَالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتى تعتبر ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة..

استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التى لاتنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد فى حيرة حول الكيفية التى يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات..

إمتلاك الحنكة: فالقائد الفعَال هو ذلك الشخص الذى يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن منْ تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها..

مساعدة الأخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لايسعون للتطوير والنمو الذاتى فقط، وعندما يكون

جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكاربحرية مما يؤدى إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملا لايتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام..

الصفات الشخصية:

السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة..

الهدوء والإتزان فى معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند إتخاذ القرارات..

القوة البدنية والسلامة الصحية..

المرونة وسعة الأفق..

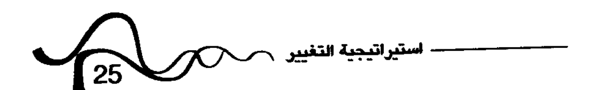
القدرة على ضبط النفس عند اللزوم..

المظهر الحسن..

إحترام نفسه وإحترام الغير..

الإيجابية فى العمل..

القدرة على الإبتكار وحسن التصرف..



أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون..

الصفات القيادية: كالمهارات والقدرات الفنية والتى يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلى:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل..

- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل..

- القدرة على إكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء..

- القدرة على إتخاذ القرارات السريعة فى المواقف العاجلة دون تردد..

- الثقة فى النفس عن طريق الكفاءة العالية فى تخصصه وإكتساب ثقة الغير..

- الحزم وسرعة البت وتجنب الإندفاع والتهور..

- الديمقراطية فى القيادة وتجنب الإستئثار بالرأى أو السلطة..

- القـدرة على خلق الجـو الطيب والملائم لحـسن سير العمل..

- المواظبـة والإنتظام حـتى يكون قـدوة حـسنة لمرؤوسيه..

- سعة الصدر والقدرة على التصـرف ومواجهة المواقف الصعبة..

- توخى العدالة فى مواجهة مرؤوسيه..

- تجنب الأنانيـة وحب الذات وإعطاء الفـرصـة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم..

رابعا: اختيار القادة الإداريين واكتشافهم

تفشل الكثير من المنظمات فى الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل فى الإجراءات التى تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالبا ما يؤاخذ أشخاص واعدين جدا بخطأ واحـد فى حـين يصل المحظوظون مـتوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية.

فعملية إختيار القادة الإداريين غاية فى الدقة وتتطلب عناية بالغة، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية.

أولا: تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ فى الإعتبارعند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

توافر الصفات المطلوبة فى القائد الإدارى..

الكفاءة فى العمل والقدرة على الإنتاج..

أن تكون التقارير التى كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الإنحرافات..

أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما..

أن يكون مارس أعمال القيادة فى المستوى الإشرافى الأول بنجاح..

أن يكون الإختيار النهائى مبنى على نتائج التدريب..

توافـر الصـفـات الـعـامـة والخـاصـة التى تلزم الوظيفة المرشح لها..

ثانيا: أن يكون الترشيح قبل التعيين فى الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الإختصاص تحرى الدقة اللازمة فى إجراء عملية الإختيار.

ثالثا: أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادى المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

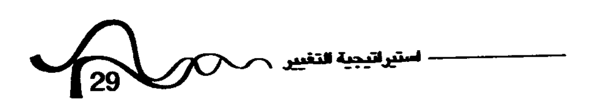
التقارير عن المرشح فى نهاية الدورة التدريبية..

التقرير الفنى عن أداء وإنتاج المرشح الذى تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفنى فى أدائه..

التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإدارى بواسطة أجهزة الرقابة المختصة..

التقرير عن النواحى السلوكية والعقائدية..

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة فى التعيين لإصدار القرار اللازم.



ويتأثر إختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء فى جوهرها عن إختيار المدير ومن أهمها:

حجم المنظمة ونوعها: فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه..

موقع المنظمة: فوجود المنظمة فى منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها فى منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان..

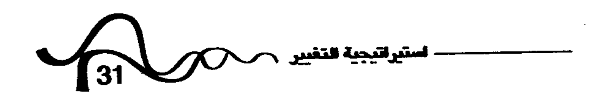
نوع المشكلة التى تصنع الموقف الذى بدوره يصنع القائد: فهل هى مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة إستخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة فى حرب ١٩٤٨م ضد اليهود فى فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة ١٩٥٢م..

نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم: أى مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والإلتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التى تقع عليها والأذى الذى قد يتوقعها..

المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار فى الوقوف من حوله: فالمناخ الديمقراطى يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الإستبدادى الذى يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا فى الخفاء..

الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر فى صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا..

مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر فى صنع القيادات وظهورها، ففى المنظمات الحديثة قد لاتتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة فى الأجل الطويل)..



قد لاينتج معلومات دقيقة ومتكاملة عن عملية التقييم فى العديد من المنظمات مما يجعل كبار المديرين عرضة للكثير من الأخطاء عند تقييمهم للمرشحين، ومن تلك الأخطاء الرئيسية النزعة إلى المبالغة فى تقدير أهمية بعض الصفات والخصائص مثل:

المهارة فى العمل كعضو فى فريق: يفضل كبار المديرين الأشخاص الذين يديرون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلالم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لايريدون أن يضيعوا وقتهم فى حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديرى الإدارات والأقسام وموظفيهم، إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لايمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق فى

حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق، ولكن عندما يتطلب الأمر إتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا فى حاجة ماسة إلى الإستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم، فهم مستقلون فى تفكيرهم ولايمانعون فى إتخاذ القرارات بأنفسهم وهى قرارات تجعلهم فى عزلة عن المجموعة..

التدريب الشخصى:

من الإعتقادات الخاطئة والشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصى والمباشر لهم، إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون إختيار مرشحين أقوياء ومتمكنين ومن ثم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم والإستفادة من أخطائهم..

البراعة فى الأعمال التشغيلية: كثير من كبار المديرين يبالغون فى تقدير قيمة المديرين الجيدين فى أداء الأعمال التشغيلية وفى حل المشكلات لأنهم

يسهلون وييسرون عليهم العمل، وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون فى وضع جيد فى منظماتهم، إلا أنهم غالبا لايكونون قادة فعالين، حيث يعتمد هؤلاء المديرون الفنيون والمختصون بشكل رئيس على الأنظمة والسياسات والإجراءات فيكون هناك جمود تام، لذا فإنهم يعتقدون أنه على كل شخص أن يعمل بنفس الأسلوب والطريقة، فهؤلاء يمكن أن ينجحوا فى منظماتهم وأن يصلوا إلى أرفع المراكز، لكن هذا الأمر قد يؤدى إلى إغتراب وإنعزال الآخرين فى المنظمة والحد من إبداعهم..

الخطابة الفعالة: إن كبار المديرين يبالغون فى أهمية كيفية الظهور أمام الناس، وبشكل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف..

الطموح الواضح: يتسبب الإنطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح فى فقد الكثير من الناس

للترقيات المستحقة، ولسوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قد لا يكون معبرا عنه..

التشابه والإنسجام: كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لديهم خلفيات وتجارب وصفات تشبههم، وفى بعض الأحيان فإن المرشحين الواعدين يتم تجاهلهم بسبب الإختلاف فى العرق أو الجنس أو الخلفية الإجتماعية أو الإقتصادية أو الثقافية أو الأكاديمية أو الجغرافية أو بسبب أنهم لم يتولوا مناصب فى شركات متشابهة..

سادسا: المهام الأساسية للقائد المدير

لا شك أن القيادة لا تأتى بالتنصيب أوالإعتبارات الخاصة ولا تأتى بالمال أيضاً، بل هى قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفى عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا

بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية فى المنظمة التى يديرها حتى يصلح أن يكون فى هذا المقام، وتقسم مهام القائد فى الغالب إلى قسمين: .

مهام رسمية تنظيمية:

وتتلخص المهام الرسمية فى مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإدارى فى المنظمة لكى تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلى:

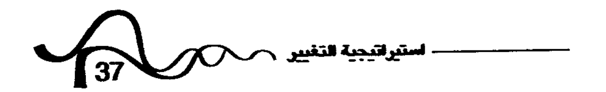
التخطيط:

أى رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية فى ذلك كله. ولكى يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والإستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة

فى إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق فى الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن فى إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التى يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالإحترام والتقدير والإعتناء برأيهم والإهتمام بدورهم..

التنظيم:

أى تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب فى مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعى الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية فى الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التى



تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط فى مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الإستشارة لأنه فى هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم وإحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدى دوراً كبيراً فى دفع العاملين إلى المشاركة فى العمل بحماس وقناعة ويضمن إلتزامهم فى تحقيق الأهداف وبهذا يكفى نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والإنفلات..

التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية: وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التى تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذى يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التى تواجه التنسيق والتعاون،

وهذا مـا يتطلب منه الاتصـال الدائم مع العـاملين وشـرح أهداف المنظمـة لهم وتذكيرهم بهـا بإستـمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليـه أن يعـمل دائمـاً لخلق روح الفـريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات..

تشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومـات والأفكار والقـرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجـمـيع فى أجـواء العـمل وتفـهم حـاجـاته ومتطلباته..

المتابعة والإشراف:

فنجاح وإسـتـمرار الكثـير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التى يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهـام والخطط، كمـا تعد المتابعـة المسـتمـرة وسيلة للثواب والعقـاب وأداة للإصـلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لإكتشاف الطاقات الكبيرة من

تلك الخاملة، لتحفيزالخامل وترقية الكفؤ المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات..

مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصى فى التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير فى تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

الإهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهى عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعى، وفى كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل إختيارى أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمى كجماعات الإختصاص العلمى أو الإنتماء الإقليمى أو الدينى أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة

إتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الإقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب فى خدمتها..

الإتصال مع الجماعات المختلفة فى المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمى الذى يفرضه العمل وغير الرسمى الذى يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات والإضطرابات التى قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع..

المشاركة: وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت

الإنتصار فى المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية فى إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه وإحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً فى ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء..

مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه فى الرأى والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفى عليه إحتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب

كما تعد من أبرز عوامل نجاحه فى القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها..

درجة الرعاية التى يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية فى التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم وهى تمارس أدوارها اليومية فى العمل..

مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية فى إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافى للإتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة

وإتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام..

المهارة فى تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازى على مراحل الزمن، وتلافى الأوقات المهدورة..

سابعا: النظريات القيادية

هناك العديد من النظريات التى تناولت القيادة من جوانبها المتعددة، ومن هذه النظريات:

أولا: نظريات التأثير على المرؤوسين

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التى تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه، بغض النظر عن فعاليته كقائد، وهى من أوائل النظريات القيادية ومنها:

السمات القيادية: وهى صفات شخصية يمتلكها القائد، مثل: القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد ويتأثروا به..

القدوة: حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذى يعتبرونه نموذجا لتصرفهم، وعندما لايكون تصرف القائد قدوة، فإنه يرسخ عدم الثقة فى نفوس مرؤوسيه..

الحزم والإصرار: يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه فى طلبه وإصراره عليه، ويكون هذا القائد عادة صريحا وواضحا فى طلبه..

التبرير المنطقى: القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره وتسويغه لهم..

التودد للمرؤوسين والثناء عليهم: بعد ذلك يطلب منهم ما يراد أداؤه، وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه..

ثانيا: نظريات سلوك القائد وقدراته

تطورت هذه النظريات عن سابقاتها، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة

فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

القائد السلطوى: هو القائد الذى لديه تصميم على إستخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة..

القائد الميال للإنجاز: بحيث يميل القائد للإنجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره..

القدرة على حل المشاكل: فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القائد يكون ذكيا وقادرا على وضع الخطط والإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة..

القدرة على المبادرة: فالقائد الفعّال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعتبر هذا القائد ممن يثقون بأنفسهم ولديهم القدرة على المبادرة بإكتشاف المشاكل والثغَرات..

القدرة الفنية: بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذى يمتلك قدرات فنية فى العمل الذى

يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة وأكثر فعالية..

دعم المرؤوسين: فالمدير الذى يشجع مرؤوسيه ويثنى عليهم ويمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء، يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معاييرالأداء..

التغذية الراجعة: وهى خاصية مهمة لابد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا، بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التى يسعون لتحقيقها، كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعّال وفى ذلك تعزيز إيجابى لهم..

ثالثا: نظريات النمط القيادى

وتصف هذه النظريات نمط القائد الذى ينشأ عن مجموعة توجهات القائد وبناءا على هذه

النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادى والذى قد يكون فعّالا أو غير فعال، ومن هذه النظريات:

١ ـ أنماط إستخدام السلطة: أى مدى إستئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التى وضحت هذه الأنماط ومنها:

(أ) نموذج وايت وليبيت، ومن هذه الأنماط

السلطوى (الأتوقراطى): حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة والإستجابة..

النمط المشارك: وهو النمط الفعّال فى هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار، ومن صور هذا النمط مايسمى (الإدارة بالتجوال)، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التى يقوم بها على أقسام المنظمة، ويتخذ فى هذا النمط قراره بأسلوبين هما:

القـرار بالإجـمـاع: بحـيث يشـجع القـائد النقـاش حـول الموضـوع، وبعـد ذلك يتـخذ القـرار الذى يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية..

القرار الديمقراطى: القرار هنا لايتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه..

النمط المتسيب: وفيـه يخوّل سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفى بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط..

(ب) نموذج تننبوم وشمت:

ويسـمى (نظرية الخط المسـتـمـر فى القـيـادة، ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هى:

- يتـخـذ القـرار بشكل أوامـر على المرؤوسـين تنفيذها..

- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين..

- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولايلتزم بتنفيذ إقتراحاتهم..

- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم..

- تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطى ويتخذ القرار بناء على رأى الأغلبية..

- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم..

- يعطى الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن إتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم..

(ج) نموذج ليكرت: حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هى:

المتسلط الإستغلالى: يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه..

المتسلط النفعى: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه..

الإستشارى: يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم فى بعض جوانب القرار..

الجماعى/المشارك: تتم مشاركة المرؤوسين فى صنع القرار الذى يتخذ بالأغلبية، وقد دعا ليكرت لإستخدام هذا الأسلوب القيادى لإعتقاده بفعاليته، وذلك لإن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا فى مجال صنع القرار..

٢ ـ أنماط تعتمد على إفتراضات القائد، ومنها:

(أ)نموذج مكريجور:

نظرية (x): يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب فى العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات..

نظرية (y): يفترض القائد فيها أن المرؤوس لايكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفى، التوسع

الوظيفى، المشاركة فى صنع القرار، ويفترض فى الفرد أنه قادر على الإبداع..

(ب) نموذج أوشى

نظرية (z): ويفترض (أوشى) أن الفرد الأمريكى يختلف فى ثقافته عن الفرد اليابانى، وحتى يتم الإستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشى) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية: .

القراربالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الإجتماعية، التنظيم غير الرسمى يجب أن تمارس فى المؤسسات الأمريكية على الشكل التالى: القرار بالأغلبية، حرية إنسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لإسفل، المسؤولية الجماعية والفردية معا، التنظيم الرسمى والبيروقراطى مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة والإحترام المتبادل.

٣ـ أنماط تعتمد على

هتمامات القائد بالإنتاج والأفراد معا:

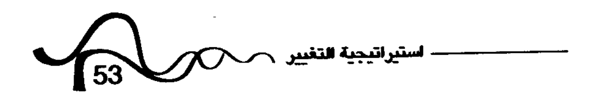
كنموذج بليك وموتون (نظرية الشبكة الإدارية) .

رابعا: النظريات الموقفية فى القيادة

يقـول أصـحـاب هـذه النظريات ومـؤيدوهـا بأن الفـعـاليـة القـيـادية لايمكن أن تعـزى لنمط قـيـادى محـدد، فـالموقف الذى يتواجد فـيـه القـائد هو الذى يحدد فعالية القائد. ومن هذه النظريات:

١ ـ نموذج فيدلر: فى هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما:

الأمر الأول: وصف القـائد لمرؤوسه الأقل تفضيلا عنده، فقد يصفه القـائد بأنه جيد وعندها نقول أن القـائد يهتم بالمرؤوسين، وإن وصـفـه بأنه غيـر جيد نقـول إن القـائد يركـز على المهـام، وقـد يهـتم بهـمـا بشكل مـتـوسط (وقـد شكك البـاحـثـين بصـدق هذا المقياس).



الأمر الثانى: الموقف القيادى ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س).

هيكلة المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة(غ).

قوة القائد: قد يكون قويا (ق) أو ضعيفا (ض).

وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففى أحد المواقف (س، غ، ص) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام، وفى المواقف الأربعة التالية: (س، غ، ق)، (س، م، ض)، (س، م، ق)، (ج، غ، ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.

وفى المواقف الثلاثة الباقية: (ج، غ، ق)، (ج، م، ض)، (ج، م، ق) تكون سلطة القائد قوية، ويلزمها قائد يركز على المهام والعلاقات الإنسانية.

٢ ـ نموذج هاوس وإيفانس: أطلقا عليه (المسار والهدف)، وبينا أن المهمة الأساسية للقائد هى توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالإعتماد على نظرية التوقع ونظريات الحفز أما العوامل الظرفية فى هذا النموذج فهى:

بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، والعلاقة بالزملاء..

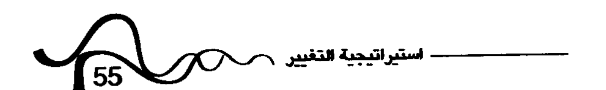
صفات العاملين: حاجاتهم، الثقة بالنفس وقدراتهم..

أما الأساليب القيادية التى يمكن للقائد إستخدامها فى ظل هذه الظروف فهى:

المساند: يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم..

المشارك: يعطى المرؤوسين المجال للمشاركة فى صنع القرار..

الإجرائى: يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح..



الإنجازى أو التحدى: يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم..

٣ ـ نموذج فروم وياتون: أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبينا فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذى يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أولا)، وتتعلق هذه الأسئلة: بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات، هيكلة المشكلة، أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، مدى قبولهم للقرار الذى يصنعه القائد بنفسه، مدى مشاركة المرؤوسين فى تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة وإحتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين، أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهى:

يصنع القرار لوحده..

يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين..

يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى..

يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة..

يصنع القرار بشكل جماعى مشارك..

٤ - نظرية الشبكة الإدارية:

استطاع روبرت بلاك وجين موتون فى عام ١٩٦٤م تصنيف السلوك القيادى فى خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة إهتمام القادة فى كل منها ببعدين أساسين هما:

درجة الإهتمام بالإنتاج (المهمة).

درجة الإهتمام بالأفراد (العلاقات).

١ - النمط (١/١) الإدارة السلبية (المتساهلة)

إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون إهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالى

فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هى عدم تحقيقهم لأى أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أى درجة معقولة من الرضا الوظيفى بين العاملين فى وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

٢ ـ النمط (١/٩) الإدارة العلمية (السلطوية)

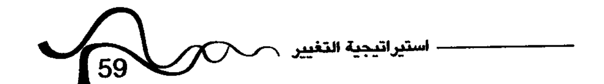
يعبر هذا النمط عن إهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الإهتمام بهم إلى درجة كبيرة، ويعكس هذا النمط الإدارى المبادئ التى نادى بها فردريك تايلورفى نظريته (الإدارة العلمية)، ويؤمن القادة الإداريين بوجوب إستخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائما ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذى يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

٣ ـ النمط (٩/١) الإدارة الإجتماعية

يعكس هذا النمط الإدارى إهتماما كبيرا بالعنصر الإنسانى ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة فى تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أى مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

٤ ـ النمط (٥/٥) الإدارة المتأرجحة

يشبه هذا النمط الإدارى ببندول الساعة الذى يستمر فى التأرجح بين طرفى المدى الذى يتحرك فيه ولايثبت عند وضع معين، ففى بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (٩/١) وذلك عندما يشعرون بإحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (١/٩) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.



٥ـ النمط (٩/٩) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق)

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإدارى يولون عناية فائقة وإهتماما كبيرا لكل من بعدى الإنتاج والعاملين، فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعى يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وينبنى ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشرى وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالى يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين فى تحديد الأهداف وإختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

ويمثل هذا الأسلوب القيادى تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

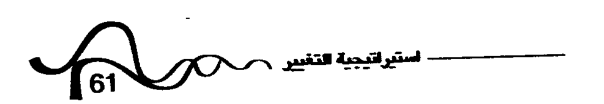
ويعرض الأستاذ الدكتور سيد الهوارى المقارنة التالية لهذه الأنماط الخمسة على الوجه التالى:

٦ـ الإدارة الأبوية(٩+٩):

يتكون هذا النمط من مـزيج من النمطين (إدارة النادى، الإدارة السلطوية)، ويرمـــز له (٩+٩) بإستخدام إشارة (+) لتمييزه عن إدارة الفريق(٩/٩)، وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من (٩/١) مع الجانب القاسى من (١/٩) معا، فتجمع بين نقيضين هما الإهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والإهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج، فالقائد هنا كالأب الذى يعطف على أولاده ولكنه صارما معهم بحيث يأمرهم ويطلب منهم الإذعان، فهو يعتبرهم أقل منه معرفة وإدراكا للأمور.

٧ـ الإدارة المتقلبة:

تتكون هذه الإدارة من مـزيج من الأنماط الستة السابقة، حيث يستخدم القائد أحد الأنماط الستة أو مزيج منها، مما يناسب طبيعة المرؤوسين ويساعد القائد فى الحصول على المنفعة الشخصية التى



ربما يهدف إليها، ويمكن لهذا القائد أن يهدد المرؤوس أو يقدم له منفعة شخصية بالمقابل أو يستغله ويضلله..

■ ■ ■

القائـد

الســاحر

ما هى الصفات الفريدة التى يتمتع بها القائد وتميزه عن غيره وتجعله قدوة لتابعيه سواء كان ذلك القائد سياسيا أو عسكريا أو دينيا أو فى ميدان العمل الذى نحن فيه. كيف يكمن لمدير تنفيذى على سبيل المثال أن يضع أثره وبصماته الدائمة على طرق الأداء وجميع الأعمال التى تنجز فى مؤسسته؟ وكيف يتجه بجميع العاملين نحو هدف واحد؟ هل هناك سر فى أسلوب حديثه للآخرين أم أنه داهية حاذق فى تصرفاته أم أنه شخصية مثيرة بشكل مستمر؟

ربما تكون هذه الصفات مجتمعة هى التى تخلق هذا القائد الذى أتحدث عنه، وهذه الصفات تمكنه من التأثير الفاعل على الآخرين وذلك بالاندماج الكامل معهم سواء كان ذلك بوجوده الفعلى أو

الوجدانى أو العقلانى بينهم؟ إنه من الضرورى جدا فى عالم العمل أن يكون القائد موجودا دائما بين تابعيه على إحدى الصفات التى ذكرتها حتى يتمكن من دفعهم نحو تحقيق الهدف الذى يريد ويتطلع لإتمامه.

إن الفهم الحقيقى للصفات المطلوبة لهذا القائد السحرى تجعل منه وبلا شك شخصا تنفيذيا رائعا قادرا على قيادة تابعيه. وهنا لابد أن نقول أن هذه الصفات لا تولد مع المرء بل إنه يصنعها بنفسه ثم يتحلى بها بشكل دائم ومستمر، ومن أهم هذه الصفات:

أولا: طريقة التصرف، وهذه تتضمن الإشارات التى يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم. فإذا ما نظر مباشرة إلى عيونهم أو إلى أى مكان آخر أو إذا وقف أو بقى جالسا أو إذا هو ابتسم أو لم يبتسم أو صافح تابعيه بحرارة أم لا، كل هذه الأمور تساعد فى تشكل نظرة تابعيه له وتؤثر على قيادتهم.

ثانيـا: المقـدرة على إقناع الآخـرين، لا بد هـنا أن نقـول أن جـمـيع الأفكار تكون بلا فـائدة إذا لم يتم إقناع الناس بها وتم وضعها على محك العمل. ومثل هؤلاء القـادة يسـتطيعـون تبسـيط الأفكار المعـقـدة وإيصالها لتابعيهم بسهولة ويسر حتى تصبح مفهومة إلى أبسط أفراد المؤسسة.

ثالثـا: المقـدرة على التـحـدث بشكل فـاعل، ربما يكون لدى القائد أفكار متعددة وكثيرة، لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار وتقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل متميز.

رابعا: المقـدرة على الاسـتمـاع، بالرغم مـن أهمـيـة التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.

خـامسـا: طريقـة اسـتـعمـال المكان والوقت، على الرغم من إهمــال هذا العنصــر المهم فى مــعظم الأوقات إلا أن استعمال المكان وكذلك الوقت المناسب

لتوجيه الناس له أهمية كبيرة فى إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.

سادسا: المقدرة على استيعاب الآخرين، المقدرة على فهم الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن القائد من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهدافه التى يرغب الوصول إليها.

إن المديرين الذى يستطيعون تنمية مقدرتهم حسب النقاط المذكورة أعلاه يستطيعون وبدون شك أن يكونوا ناجحين فى معظم نواحى حياتهم، والسبب فى ذلك أنهم يكونوا دوما على اتصال افضل بتابعيهم..

الذكاء العاطفى والقيادة الإدارية:

يشكل الذكاء العاطفى أحد المتغيرات الأساسية والتى أخذت فى البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإدارى.

يعرف كولدمن الذكاء العاطفى بأنة القدرة على التعرف على شعورنا الشخصى وشعور الآخرين،

وذلك لتحفيز أنفسنا، ولإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين..

ووفقا لـ جاكسون ولشا يمثل الذكاء العاطفى ٨٥٪ من أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين. وذكروا كذلك تأثير الذكاء العاطفى على الأداء المؤسسى، وأنة باستخدام الذكاء العاطفى يمكن مضاعفة إنتاجية الموظفين فى بعض الأدوار التى يقومون بها..

مكونات الذكاء العاطفى:

١ ـ الوعى:

(أ) الوعى بالذات: وتتمثل فى القدرة على التعرف وتفهم الشعور الشخصى، ومعرفة الأشياء التى تحفزنا، وتأثير ذلك على الآخرين. وتشمل الصفات كذلك الثقة بالنفس، والموضوعية فى تقييم قدراتك.

(ب) الوعى الاجتماعى: وتتمثل فى القدرة على التعرف كيف يشعر الآخرين والتعامل معهم وفقا لاستجابتهم العاطفية. وتشمل الصفات كذلك

التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تقديم خدمة متميزة للزبائن، والكفاءة فى تطوير والاستفادة من العاملين..

٢ ـ الأفعال:

(أ) الإدارة الذاتية: وتشمل القدرة على إصدار الحكم، التفكير المتأنى قبل القيام بأى تصرف، القدرة على التحكم فى السلوك الفردى. وتتضمن كذلك وجود الحافز الذاتى لدى الفرد للوصول للأهداف التى يسعى لتحقيقها بدلا من التركيز على دوافع الحوافز المادية. ومن الصفات الأساسية التى لا بد أن يتصف بها الفرد: أن يكون صادقاً، متفائل، ملتزم، لدية القابلية لتقبل التغيير، القدرة على التعامل مع المواقف التى تتسم بالغموض، ويحفزه دافع الإنجاز..

(ب) المهارات الاجتماعية: القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة. وتشمل على

بعض الصفات الأساسية ومنها: القدرة على قيادة التغيير بفعالية، بناء وقيادة فريق العمل، والقدرة على الإقناع..

تلك أهم مكونات الذكاء العاطفى كما يراها Goleman فى كتابه Working with Imotional Intelligence (1998)

انخفاض الذكاء العاطفى يجلب للأفراد الشعور السلبى كالخوف، الغضب، والعدوانية. وهذا بدورة يؤدى إلى استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد، انخفاظ الروح المعنوية، الغياب عن العمل، الشعور بالشفقة، ويؤدى إلى سد الطريق فى وجه العمل التعاونى البناء. فالعاطفة تزودنا بلا شك بالطاقة. العاطفة السلبية توجد أو تخلق طاقة سلبية، والطاقة الايجابية تخلق قوة ايجابية.

ويشكل الذكاء العاطفى أحد المتغيرات الأساسية والتى أخذت فى البروز كأحد الصفات الجوهرية

للقيادة الإدارية الفعالة. ويوصف الذكاء العاطفى بأنة مجموعة من القدرات والتى تتعلق بكيفية قدرة الفرد بالتعامل ذاتياً مع مشاعره وعواطفه والقدرة كذلك التعامل مع مشاعر الآخرين..

وفى موضوع القيادة، فالقدرة فى التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن تساهم فى كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية. فالقائد الذى يتمتع بذكاء عاطفى يعتقد بأنه أكثر ولاء والتزام للمنظمة التى يعمل بها وأكثر سعادة فى عملة (Abraham2000)، وذو أداء أفضل فى العمل (Goleman1998)، لدية القدرة فى أستخدم الذكاء الذى يتمتع به لتحسين والرفع من مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية (George، ٢٠٠٠)..

هل أنت قائد إدارى ذو ذكاء عاطفى؟

المديرون والقادة تناول الكثير من رجال الأعمال والكُتاب والمستشارين الفرق بين المديرين والقادة وبينوا الفرق بين الاثنين. وكثير من هؤلاء فضل القائد على المدير لأن القائد أكثر إبداعاً وأكثر فائدة للمؤسسة. ولكن النظر إلى المديرين والقادة بهذه الطريقة لا يخدمنا ولا يخدم العمل بشكل جيد.

لقد عَرفتُ مؤسسات لديها قادة كُثر وفشِلت بسبب عدم تمكنهم من إدارة الأعمال اليومية. وعرفت كذلك شركات لديها مديرين متميِّزين وفشِلت كذلك بسبب عدم تمكنهم من الإبداع وتشجيع التغيير. إذن تحتاج المؤسسات إلى المديرين والقادة معاً، وهنا أوصى المؤسسات إلى تجنب الوقوع فى فخ الحداثة الداعية إلى تحويل جميع العاملين فى المؤسسة إلى قادة، والابتعاد عن الفهم الخاطئ بأن الإدارة هى عبارة عن سلوك ليس إلا؛ أى أن

الإدارة لا تحتاج إلى مهارات خاصة يتمتع بها المديرين بل هى مهمة سهله يستطيع معظم الناس القيام بها دون تدريب خاص.

إذا سلكت الإدارة هذا النهج الخاطئ، فإنها وبلا شك ستنتهى إلى حالة من الفوضى الإدارية وعدم التركيز على العمل التى قامت من أجله المؤسسة.

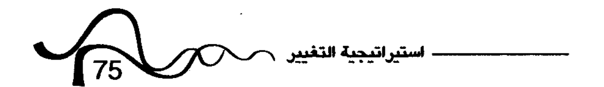
إن الناحية المُثلى هنا هى فى أن تخلق المؤسسات مديرين قادرين على القيادة وقادة قادرين على الإدارة. لأن القائد الجيد هو الشخص القادر على القيادة والإدارة فى آن واحد.

إذن ما هو الفرق بين القائد والمدير؟ فى المؤسسات الناجحة يجب تدريب الأفراد على إدارة الأشياء وقيادة الناس. مثلاً إدارة المخزون والسلع والأمور المالية وسير العمليات والنقد ونظام البيانات وكذلك قيادة العاملين وتوجيه بصيرتهم نحو الأشياء وبناء الثقة فى نفوسهم وتحفيزهم نحو النجاح. ربما

نلاحظ أن المديرين الأوائل كانوا يمثلون هذا النوع من الأفراد، فكانوا مديرين ناجحين، مهرة فى إدارة الأعمال المتعلقة بمؤسساتهم وقادة متميزين.

إن معظم رجال الأعمال يواجهون مشاكل من نوع ما فيما يتعلق بإدارة الناس العاملين لديهم. نرى على سبيل المثال أن أحد المديرين أو المشرفين قد ترقى وبشكل فجائى إلى رتبة تنفيذية عليا. نرى أيضاً أن أحد المقاولين قد توسع فى مجال عملة لدرجة تفوق مقدرته على متابعة وإدارة أعماله. مرات عديدة نرى أن تطوير المدير ليصبح قائداً تتم بطريقة خرقاء.

لماذا إذن الفشل هنا؟ السبب فى ذلك أن مجتمع العمل يتفهم الإدارة بشكل جيد ولا يتفهم القيادة فى معظم الأحيان. بشكل عام يكون القائد قادراً على تحميس الناس لاتباعه. وهو عادة يسأل نفسه ما الذى يمكن أن أقوله أو أفعله لأجعل الناس يتبعوننى ويفعلون ما أريد منهم أن يفعلوه. أفضل القادة هو



من يتمكن من الحصول على أكبر عدد من الأتباع. عادة الناس يفعلون ما تملى عليهم عقولهم والقائد الجيد هو الذى يتمكن من فهم ما يدور فى عقول الناس ويحركهم من واقع عقولهم. هنا يشعر الناس أن عقولهم فى انسجام تام مع القائد، وبذلك لا يترددون فى تنفيذ رغبته أو طلبه.

إذن القيادة هنا نوع من العمل السيكولوجى، فإذا استطاع القائد تطبيق طرق القيادة الحديثة فإنه يكون وبلا شك فاعلاً بشكل أكبر. إن مهارات القيادة مثلها مثل مهارات الإدارة يمكن تعلمها، لكن القائد يدرك الوضع السائد ويتمكن من تغييره. إذن تعلُم القيادة يعتمد على مواجهة الأوضاع غير المُرضية والانتقادات غير المرغوبة.

أخيرا لنضع مقارنة بين المدير والقائد:

المدير	القائد
يترأس بعض الموظفين	يكسب اتباعاً

يتفاعل مع التغيير	يعمل التغيير بنفسه
لديه أفكار جيدة	يطبق الأفكار
يحكم المجموعات	يقنع أتباعه
يحاول أن يكون بطلا	يصنع الأبطال
يبقى على الأوضاع على ما هى عليه	يرقى بالمؤسسة إلى آفاق عالية

القيـادة الجديـدة

"إن المال كـان وقـود المجـتـمع الصناعى، أمـا فى مـجـتـمع المعلومـات، فـإن المعـرفـة هى الوقـود وهى السلطة، لقد ظهر هيكل طبقى جديد يميز بين من يملكون المعرفة ومن يجهلونها وتستمد هذه الطبقة قوتها ليس من المال والأطيـان بل من المعرفـة." جون كينيث جالبريت.

إن مـفـتـاح السلطة فى العـصـر الحـالى مـتـاح لنا جميعا، ففى العصور الأولى والوسطى من المستحيل أن تصبح قائدا مـال تكن تمتلك القوة والسطوة، أما

فى عصرن الحديث يعتبر رأس المال الفكرى ـ الممثل فى القدرات العقلية والمعرفة التقنية والخيال الإنسانى سلعة القادة فقد حل محل رأس المال المادى، وعليه يتعين على القادة أن يتعلموا مجموعة جديدة تماما من المهارات.

وهناك قدرات خاصة ستحدد نجاح القيادة الجديدة من عدمه:

١ ـ القائد الجديد يتفهم مساهمات الآخرين ويعبر فعلا عن تقديره لها

يتقن القادة الجدد اكتشاف المواهب، وهم يمارسون دور الأوصياء على هؤلاء الموهوبين أكثر من كونهم المبادرين بخلقه، ومن النادر أن يكون القائد أفضل فرد فى المؤسسات الحقبة الجديدة، فقادة هذه المؤسسات يبرعون فى التقاط المواهب وانتقاء ذوى الخيال الخصب والقدرات الفذة، غير أنهم لا يخشون أبدا أن يوظفوا أفرادا يفوقونهم عى قدراتهم.

وعلى سبيل المثال فإن بيتر شنايدر رئيس استوديوهات "Feature Animation" التابعة لشركة "ديزنى" والتى حققت نجاحا مبهرا، يقود فريقا يتألف من ١٢٠٠ رسام متخصص فى الرسوم المتحركة، ورغم ذلك فهو لا يملك أدنى فكرة عن الرسم. وقد عبر ماكس ديزنى عن هذا الأمر حين قال " إن القائد الجديد هو من يتنازل عن حبه لذاته لكى يفسح المجال أمام مواهب الآخرين".

٢ ـ القائد الجديد يذكر الآخرين بما هو مهم

" ذكروا العاملين بما هو مهم " إن تذكير الآخرين بما هو مهم يمكن أن يعطى قيمة ومعنى للعمل.

ونذكر هنا مثلا يوضح أهمية تذكير العاملين بما هو مهم، لقد استقطب الجيش الأمريكى مهندسين موهوبين لأداء مهمة خاصة فى مشروع مانهاتن وطلب إليهم أن يعملوا على أجهزة الحاسوب البدائية التى كانت شائعة فى تلك الفترة (١٩٤٣ ـ ١٩٤٥)

غير أن الجيش، وهى مؤسسة مسكونة بالهاجس الأمنى، رفض أن يخبرهم عن أى معلومات محددة حول المشروع.

وهكذا لم يكونوا على علم بأنهم يبنون سلاحا يمكن أن ينهى الحرب العالمية الثانية، كما لم يكن لهم علم حتى بالأهمية الخاصة للعمليات الحسابية التى يجرونها، وكانوا يؤدون مهامهم ببطء وليس بأفضل شكل ممكن، ولكن عندما تم أخبار الفريق بطبيعة العمل الذى يقومون به والهدف منه وعندما يبدأ فريق العمل يبتكر طرقا لأداء المهمة بشكل أفضل، قاموا بتطوير وتحسين خطتهم وواصلوا العمل ليلا ولم يعودوا بحاجة إلى إشراف.

٣ ـ القائد الجديد يخلق الثقة ويديمها

إن الثقة هى الرابطة العاطفية التى تربط الأفراد بمؤسستهم، وتجمع الثقة بين أمور عدة هى:

الكفاءة.

الولاء.

الاهتمام.

النزاهة والصراحة.

الموثوقية.

ويستطيع القادة الجدد تحقيق هذا الجانب عندما يوفقون فى تحقيق التوازن بين ثلاثة مرتكزات من القوى المؤثرة فنيا وهى:

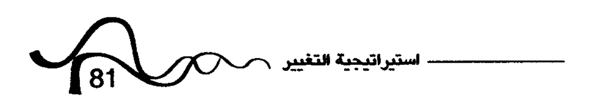
الطموح.

الكفاءة.

الاستقامة.

٤ ـ القائد الجديد على علاقة طيبة مع مرؤوسيه.

القادة العظام يكتسبون صفة العظمة بفضل جهد المجموعات والمؤسسات التى تخلق بنية اجتماعية من الاحترام والوقار والوجاهة، هؤلاء القادة الجدد ليسوا ممن يتحدثون بصوت عال فى مؤسساتهم، بل



هم من يحرصون على الإصغاء إلى غيرهم بانتباه ويقظة وبدلا من الأشكال الهرمية فإن المؤسسات فى مرحلة ما بعد البيروقراطية ستكون على شكل بنى تقوم على طاقات العاملين فيها وأفكارهم، وهى مؤسسات يقودها من يجدون متعة فى المهام التى يؤدونها.

القيادة وبناء فرق العمل:

أستمع وأنسى، أرى وأتذكر وأعمل فأفهم..

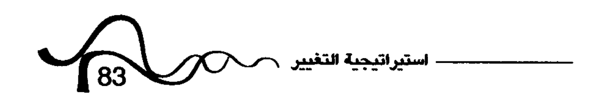
القيادة الحكيمة هى التى تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السبق فى فهم الوضع الحالى وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويعه لخدمة أهدافها.

فإن لم تستطع هذه القيادة تطويع المستقبل ليتلاءم مع خططها، أبدعت أساليب متطورة وغيرت

من خططهـا لخلق ظروف أفـضل للنجـاح. إن هذا النوع من القيادة تكون متبصرة للمستقبل آخذة بعين الاعتبار إنجازاتها فى الماضى. فهى كقائد السيارة، ينظر فى معظم الوقت إلى الأمام لكنه يلتفت بين الفينة والأخرى فى المرآة ليرى ما خلف وراءه.

هذه القيادة تكون قادرة وبكل المقاييس على الإبداع والخلق وهى قادرة على إحاطة نفسها بأناس قادرين على مد يد العون والمساعدة لها فى أى وقت لإتمام الخطط التى وضعتها. وهؤلاء الناس هم دعامة القيادة الرئيسية وهم الفرق التى تحقق النجاح لها بشكل خاص وللمؤسسة التى يعملون فيها بشكل عام، حيث يسمو الهدف الأكبر لهذه الفرق على الهدف الخاص لكل فرد من أفراد الفريق.

إن وجود الفرق يؤدى إلى طمأنة الأفراد خاصة عندما يخرجوا من نطاق "منطقة الراحة" التى تعودوا على العمل داخلها، فهم يشعرون بالراحة والطمأنينة



مـا دامـوا بداخل هـذه المنطقـة، ويشـعـرون بشـىء من القلق إذا خرجوا منها.

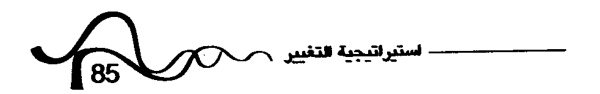
القيادة المتبصـر تُخرج أفراد الفرق خارج منطقة الراحة ليتدربوا على ظروف وأعمال وأوضاع ليست مـألوفـة إليهم، وليتـحـصنوا بالبصـيـرة ووسع الأفق والتدرب على العمل بفعالية اكبر مع بعضهم البعض. إن العمل خارج منطقة الراحة يضع الفرق أمام تحدٍ لانفعالاتهم ومقدرتهم الجسدية والعقلية كذلك.

إن بعض التـمـرينات والتـحـديات التى تمارسـهـا الفرق خارج منطقة الراحة تساعد أفراد الفرق على فـهم بعـضـهم بعـضـاً وتركـز على الكيـفـيـة التى يستطيعون بموجبها أن يكونوا أكثر فعالية. وهنا فإن الفـرق تسـعى إلى اسـتنبـاط حلول للمـهـام التى تود إتمامـهـا، ويتـبـادل أفـراد الفـرق الآراء ويضـعـون القرارات السريعة ويستطيعون التواصل بشكل سريع وفاعل. كما أن هذه التمرينات والتحديات تساعد

على تطوير مهارات جديدة لحل المشاكل وكذلك لتطوير المهارات القيادية لدى الأفراد.

إن مثل هذه التحديات والتمارين التى تمارسها الفرق خارج منطقة الراحة تساعد المشاركين على إزاحة الحواجز الفاصلة بينهم وتساعد على علاقات أوثق واتصال أمتن بين الأعضاء. ومن هذه التمرينات والتحديات مثلاً السير على الحبال التى يصل ارتفاعها عن الأرض إلى عشرة أمتار.

هناك تمرينات وتحديات أخرى تستدعى استعمال أدوات كالخرائط والبوصلة وآلات الرصد حيث يتوجب على الفريق إيجاد نقطة معينة على بعد خمس كيلومترات من موقع انطلاقتهم. على الفرق فى هذه النوعية من التمارين أن تضع التخطيط الاستراتيجى لمراحل العمل للوصول إلى النقطة المطلوبة. ويساعدهم هذا التمرين على مهارات اتخاذ القرار والوضوح والشفافية فى الاتصال والتحدث



وكذلك التحديد الصحيح للمصادر التى ستساعدهم للوصول إلى الهدف. هذا التمرين يقوى لدى المشاركين "روح الفريق الواحد" وأهمية كل فرد من أفراد الفريق.

نرى مما تقدم أن العمل ضمن الفرق يؤدى إلى:

إحراز نتائج متميزة للفرد والفريق والمؤسسة..

تطوير الثقة والتفانى والفهم بين الأفراد..

إدراك مدى الطاقة المختزنة لدى الأفراد وبناء الثقة بينهم..

تطوير روح الفخر لدى الأفراد بسبب إنجازاتهم..

ممارسة نوع من الإثارة والفرح لكسبهم المعرفة من بعضهم بعضاً..

التعلم على العمل الجماعى بمتعة..

■■■

دعائم
القيادة

الشخصيــة القويــة

مفهوم الشخصية القوية:

كل منا يحب أن يقال عنه إن شخصيته قوية.. ولكن ما هو المعنى الحقيقى لقوة الشخصية؟.

البعض يعتبر قوة الشخصية بأنها القدرة على السيطرة على الآخرين.. فهل المدرس الذى يرتعد منه الطلبة ويضبط الفصل قوى الشخصية؟.

وهل كل من يفرض رأيه على الآخرين يعتبر قوى الشخصية؟.

الشخصية المسيطرة التى لا يرفض لها طلب لا تعتبر شخصية قوية، فقد تكون السيطرة بالتخويف والإرهاب.. فالمدرس مثلا قد يضبط الفصل لأنه

يهدد الطلبة ويضربهم وقد تجد نفس هذا المدرس يقف خائفا مرتعدا أمام المدير أو الوزير لذلك لا يمكن اعتباره قوى الشخصية..

البعض الآخر يعتبر صاحب الشخصية القوية بأنه ذلك الذى يستطيع كسب المال أكثر من غيره ويصل بذلك إلى مكانة اجتماعية متميزة.

هذا التعريف يتهم الشرفاء بأنهم ضعاف الشخصية لذلك لا يمكن القبول به..

والبعض يعتبر الشخصية القوية بأنها الشخصية التى تستطيع أن تتصرف بنجاح فى المواقف المختلفة..

والواقع أن التصرف الناجح قد يكون غير أخلاقى فى بعض الأحيان فقد ينجح التاجر مثلا فى تجارته نجاحا كبيرا بسبب اعتماده على الغش والكذب كوسيلة لتصريف تجارته ويصبح هذا التعريف غير مقبول...

فما هو إذن التعريف الصحيح؟

الشخصية القوية.. هى الشخصية التى تستمر فى النمو والتطور.

فصاحب العقلية المتحجرة.. ضعيف الشخصية.

ومن لا يستفيد من وقته وصحته وإمكانياته.. ضعيف الشخصية.

ومن لا يعدل من سلوكه ويقلع عن أخطائه.. يكون أيضا ضعيف الشخصية.

قوة الشخصية تعنى أيضا.. القدرة على الاختيار السليم.. والتمييز بين الخير والشر والصواب والخطأ.. وإدراك الواقع الحاضر.. وتوقع المستقبل.. فالنمو والتطوير شرطان أساسيان لكى تكون شخصيتك قوية ومثمرة فى نفس الوقت..

سمات الشخصية القوية

الشخصية المتكاملة هى الشخصية السوية الموحدةالمتزنة، تتضمن تكامل الشخصية تفاعل

سماتها بعضها مع بعض وتآزر بعضها مع بعض، بحيث إن التغير فى سمة من سماتها تنعكس على الشخصية بأكملها فيؤدى إلى تغييرهاوالتكامل يختلف عن مجرد التآزر..

شروط تكامل الشخصية:

(أ) ائتلاف سماتها بعضها مع بعض.

(ب) خلوها من الصراعات النفسية الشعورية واللاشعورية.

(ج) تناسق الدوافع المختلفةوتنظيمها على نحو يجنبها التصارع والتعارض.

تحقيق هذه الشروط يقتضى وجود وراثة غير مثقلة بالمشكلات، وتربية رشيدة فى مرحلة الطفولة المبكرة، وإرشادا دقيقا فى مرحلة المراهقة، ومثل الشخصية المتكاملة كمثل أسرة يتعاون أفرادها بعضهم مع بعض يحكمهم غرض واحد يوجه نشاطهم ويؤلف بين قلوبهم، ومثل الشخصية المفككة

كمثل فريق من لاعبى كرة القدم قام بينهم شجار فشغلهم عن الغرض الذى يلعبون من أجله فكانت العاقبة هى الفشل، تكامل الشخصية ليس بالأمر السهل، فهو كالصحة الجسمية التامة، أمر لا وجود له.

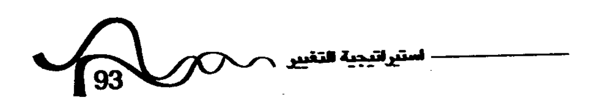
من علامات تكامل الشخصية:

١ ـ انسجام الشخص مع غيره من الناس، والمقدرة على عقد الصلات الاجتماعية بشكل مرض دون أى شعور بالاضطهاد أو شكوى من الآخرين، ودون أن يزعجه النقد الموجه له منهم.

٢ ـ وحدة السلوك وثباته واستمراره.

٣ ـ القدرة على إحداث إصلاحات فى البيئة المحيطة.

٤ ـ الاستقرار فى حياته الأسرية، وشعوره بالسعادة والطمأنينة.



غير متكامل الشخصية هو:

١ ـ غير ثابت فى عملهومعاملاته، متقلب المزاج.

٢ ـ سىء التوافق مع نفسه ومع الناس، لا يستطيع التوفيق بين الماضى والحاضر والمستقبل.

٣ ـ الانتقال السريع بين هذيان العظمة والشعور بالامتهان.

ما الذى يفقد الإنسان ثقته بنفسه؟

الطفولة البائسة:

إذا نشأ الإنسان خائفاً فى طفولته يظل كذلك طوالحياته ما لم يحاول أنيكسرحاجز الخوف، والخوف ينشأ من المعاملة المتسلطة للآباء وعدم احترامهم لطفولته.

الشعور بالنقص

إنه الإحساس الداخلى الذى يملك الإنسان ويشعره بالقصور والنقص إزاء الآخرين فيفقد ثقته بنفسه تماما.

التركيز على الآخرين:

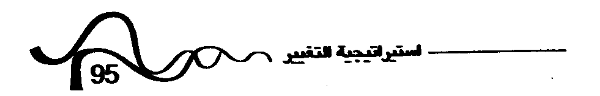
مشكله كبيره انه يربط الإنسان حياته بالآخرين.. فهو بذلك يتخلى عن الاستقلالية. والتخلى عن الاستقلالية يعنى فقدان الثقة بالنفس.

المكاسب الوهمية

فى كثير من الأحيان قد يشعر الإنسان بأنه يحقق الكثير من المكاسب نتيجة عدم ثقته بنفسه فعدم الثقة بالنفس تعنى السكون والانزواء وعدم المبادرة وتجنب انتقاد الآخرين والفشل.. وهنا تجد حجتك.

الإغراق فى المثالية

أحيانا يتطلع الفرد إلى تأدية المهام المطلوبة منه على أكمل وجه وبأعلى درجة من المثالية وعندما يفشل فى تحقيق هذا المستوى من المثالية يصاب بالإحباط وفى النهاية فقدان الثقة بالنفس.



عندما يعتقد الإنسان انه لا يستطيع أن يقدم.. وعندما يعتقد انه لا يستطيع أن يحقق النجاح الذى حققه الآخرون.. سوف يصبح كذلك بالفعل. لقد اصدر حكماً على نفسه بالفشل ومن ثم سيحصد الفشل.

التفسيرات الخاطئة

هذا الخطأ يرتكبه معظمنا وذلك عندما نصف الشخص فاقدالثقة بنفسه بأنه مؤدب.. شديدالخجل.. عاطفى.. مسالم.. وفى المقابل قد نصف الشخص الواثق بنفسه بأنه مغرور أو أنانى أو غير مؤدب أو إنه لا يحترم الآخرين.

العصفور الذى يحلق على الأرض:

عندما يفقد الإنسان ثقته بنفسه يفقد معها كل فرصة فى التطور والتقدم للإمام.يصبح مثل العصفور الذى لا يعرف كيف يطير.. مع أن له

جناحين قويين وجميلين. ولكنه ولأنه لم يحاول ويجرب ولم يتعلم خوفاً من السقوط سيظل محروماً من متعة التحليق والطيران.. بل سيصبح هدفاً سهل المنال وصيدا ثمينا لمن يبحث عن عصفور جميل يحلق على الأرض..

صفات للشخصية القوية

إن شخصيتك تحقق لك الكثير فالجاذبية والديناميكية بوسعهما أن يجعلا الآخرين يحبونك، فالناس لا تحب المترددين والفاشلين، ولكن ينجذبون نحو الذين يعرفون عنهم ماذا يريدون ويتوقعون الفوز ويمكنك مبدئيا أن تجعل شخصيتك جذابة عن طريق الأتى:

المصافحة:

صافح الأخريين بثبات وحزم غير مبالغ فيه وابتعد عنالمصافحة بأيدٍ رخوة فهى سمة من سمات غير الواثقين وكذلك ابتعد عن المصافحة بأيدقوية

جدا فقد تشعر الآخرين بأنك إما أن تكون شخصاً متغطرساً متسلطاً أو انك تخدعهمبقوة شخصيتك وتنقصك الثقة.

الثقة:

اجعل نبرة صوتك تعبر عن الثقة حتى يصل إلى الناس قبلأفكارك فنبرة صوتك لها اثر كبير على مشاعر الآخرين وعليه يحدد من يسمعك هل أنتتحدث بصوت ينم عن الشجاعة أو اليأس والشجن ولابد أن يكون كلامك واضحا بعيدا عن التردد.

كن ذا لباقة:

فإذا أردت حب الناس كن شغوفا بهم ولا تجعل لسانك يخونك قط فان القدرة على الكلام مع اللباقة تزيد من قوة تأثيرك على الناس.

التحلي بالصبر:

اصبر على الآراء والأفكار التى تراها فى قرارة نفسك غير متفقة معك فان من أسرار الشخصية

الجذابة الإصغاء الواعى المشوب بالتقدير والعطف على آراء الآخرين حاول أن تحاور وتناقش بعقلانية وهدوء عندما يخالف رأيك احد ولكن احترم رأيه ولا تحاول قدر الإمكان أن تجرح شعوره.

كن مرحا متفائلا:

أكثر الناس يحبالمرح المنضبط والتفاؤل المشرق خاصة وقت الأزمات حيث أن الآخرين يشعرون بأنك الشخص المناسب وقت الشدائد فيعمدون إليك لتصبرهم وتوجههم.

اهتم بمظهرك:

المظهر اللائق يكسبك احترام النفسواحترام الآخرين لك ويجعلك تشعر بالثقة والاطمئنان فالشخص الذى تشيع الفوضى فى هندامه يشعر الآخرين بان الفوضى تشيع فى تفكيره

١٥ خطوة لبناء الشخصية القوية

١ - أن تستعين بالله فى كل أمورك...

٢ ـ أن تعيش لهدف سام تسعى لتحقيقه...

٣ ـ أن تتحلى بالصبر فى كل ما يواجهك فى الحياة..

٤ ـ أن تعيش متفائلاً دائماً وأن تفكر بإيجابية

٥ ـ أن تجعل لنفسك مثلاً أعلى وقدوة...

ـ وجه نظرك دائما للأعلى...

ـ اعمل أكثر مما تقول.. تكن قدوة للآخرين...

٦ ـ أن تمتلك روح المبادرة الذاتية...

٧ ـ أن تحقق الاستقلالية فى حياتك...

٨ ـ أن تحقق الاستقرار النفسى والاتزان الانفعالى..

٩ ـ أن تحرص على استغلال وقتك...

١٠ ـ أن تعيش للآخرين وليس لنفسك فقط...

١١ ـ أن تتسلح بالعلم والمعرفة...

١٢ ـ أن تقيم لمن حولك وزن وقيمة...

ـ حسن الظن ـ التواضع ـ مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم.

١٣ ـ أن تكون لديك المهارة لمواجهة الفشل والضغوط...

ـ تهيأ لأى موقف ـ حول الضغوط لبرنامج عمل ـ لا تنسحب من المواقف الجديدة لأنفيها تجربة وفائدة.

١٤ ـ أن تتوفر لديك الصحة العامة.. (العقل السليم فى الجسم السليم)

١٥ ـ ألا تصاحب إلا الناجحين.

كيف تحصل على الشخصية القوية؟

اختلف علماء النفس كثيراً فى تعريف الشخصية، حتى وصل عدد تعاريف الشخصية إلى أربعين تعريفاً.

ويحددها بعض الباحثين على أنها: (مجموعة الصفات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التى تظهر فى العلاقات الاجتماعية لفرد بعينه وتميزه عن غيره).

بسبب الواقع العالمى المنكوس حيث بات الإنسان يعيش غريباً معزولاً عن أعماق ذاته، ويحيا مقهوراً من أجل الوسط المادى الذى يعيش فيه..

إن خلاص الإنسانية الأكبر لن يكون إلا بالنمو الروحى والعقلى للإنسان، وتحسين ذاته وإدارتها على نحو أفضل، وليس فى تنمية الموارد المحدودة المهددة بالهلاك.

إن تنمية الشخصية لا يحتاج إلى مال ولا إمكانات ولا فكر معقد، وإنما الحاجة تكمن فى الإرادة الصلبة والعزيمة القوية.

تعلمنا تجارب الأمم السابقة أن أفضل طريقة لمواجهة الخارج وضغوطه الصعبة هى تدعيم الداخل وإصلاح الذات واكتساب عادات جديدة ثم يأتى بعد ذلك النصر والتمكين..

●●

ما شروط تنمية الشخصية؟

لا تنسى هدفك الأسمى

ونقصد ذلك الهدف الأعلى الذى يسمو فوق المصالح المادية والغايات الدنيوية، ولا يواجه المسلم مشكلة فى تحديد الهدف الأكبر فى وجوده، ولكن المشكلة تكمن فى الغرق فى تفاصيل الحياة وتعقيداتها، وبالتالى يصبح إحساسنا وشعورنا للهدف ضعيفاً رتيباً، مما يجعل توليده للطاقة التغييرية لا تصل إلى المستوى المجدى لتنمية الذات.

القناعة بضرورة التغيير:

يظن كثير من الناس أن وضعه الحالى جيد ومقبول أو أنه ليس الأسوأ على كل حال، وبعضهم يعتقد أن ظروفه سيئة وإمكاناته محدودة، ولذلك فإن ما هو فيه لا يمكن تغييره !!، والحقيقة أن المرء حين يتطلع إلى التفوق على ذاته والتغلب على

الصعاب من أمامه سوف يجد أن إمكانات التحسين أمامه مفتوحة مهما كانت ظروفه..

الشعور بالمسؤولية:

حين يشعر الإنسان بجسامة الأمانة المنوطة به، تنفتح له آفاق لا حدود لها للمبادرة للقيام بشيء ما، يجب أن يضع نصب عينيه اللحظة التى سيقف فيها بين يدى الله عز وجل فيسأله عما كان منه، إن علينا أن نوقن أن التقزم الذى نراه اليوم فى كثير من الناس ما هو إلا وليد تبلد الإحساس بالمسؤولية عن أى شىء !!

الإرادة الصلبة والعزيمة القوية:

وهى شرط لكل تغيير، بل وشرط لكل ثبات واستقامة، وفى هذا السياق فإن (الرياضى يعطينا نموذجاً رائعاً فى إرادة الاستمرار، فهو يتدرب لاكتساب اللياقة والقوة فى عضلاته، وحتى لا يحدث الترهل فإن عليه مواصلة التدريب، وهكذا فإن تنمية

الشخصية ما هى إلا استمرار فى اكتساب عادات جديدة حميدة.

ما هى مبادئ تنمية الشخصية؟

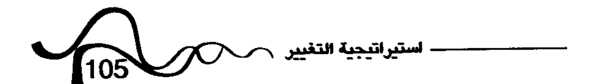
تنمية الشخصية على الصعيد الفردى:

- التمحور حول مبدأ

إن أراد الإنسان أن يعيش وفق مبادئه، وأراد إلى جانب ذلك أن يحقق مصالحه إلى الحد الأقصى، فإنه بذلك يحاول الجمع بين نقيضين !!، إنه مضطر فى كثير من الأحيان أن يضحى بأحدهما حتى يستقيم له أمر الآخر، وقد أثبتت المبادئ عبر التاريخ أنها قادرة على الانتصار تارة تلو الأخرى، وأن الذى يخسر مبادئه يخسر ذاته، ومن خسر ذاته لا يصح أن يقال أنه كسب بعد ذلك أى شىء !!

المحافظة على الصورة الكلية

النظر الدائم فى مدى خدمة بنائنا لأنفسنا فى تحقيق أهدافنا الكلية.



العهود الصغيرة:

إن قطرات الماء حين تتراكم تشكل فى النهاية بحراً، كما تشكل ذرات الرمل جبلاً، كذلك الأعمال الطيبة فإنها حين تتراكم تجعل الإنسان رجلا عظيماً، وقد أثبتت التجربة أن أفضل السبل لصقل شخصية المرء هو التزامه بعادات وسلوكيات محددة صغيرة، كأن يقطع على نفسه أن يقرأ فى اليوم جزء من القرآن أو يمشى نصف ساعة مهما كانت الظروف والأجواء، ليكن الالتزام ضمن الطاقة وليكن صارماً فإن (أحب الأعمال إلى الله أدومها وإن قل).

عمل ما هو ممكن الآن

علينا أن نفترض دائماً أننا لم نصل إلى القاع بعد، وأن الأسوأ ربما يكون فى الطريق !، فذلك يجعل الإنسان ينتهز الفرص ولا ينشغل بالأبواب التى أغلقت، ويجب أن تعتقد أن التحسن قد يطرأ على أحوالنا لكننا لا ندرى متى سيكون، ولا يعنى ذلك أن

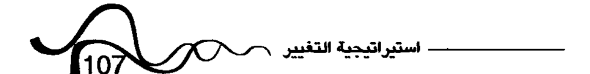
ننتظر حتى تتحسن ظروفنا بل ليكن شعارنا دائماً: (باشر ما هو ممكن الآن).

المهمات الشخصية

يجب أن تكون لدينا مجموعة من الوصايا الصغرى تحدد طريقة مسارنا فى حركتنا اليومية، وهى بمثابة مبادئ ثابتة:

لا تجادل فى خصوصياتك

- النجاح فى المنزل أولاً.
- حافظ على لياقتك البدنية، ولا تترك عادة الرياضة مهما كانت الظروف.
- لا تساوم على شرفك أو كرامتك.
- استمع للطرفين قبل إصدار الحكم.
- تعود استشارة أهل الخبرة.
- دافع عن إخوانك الغائبين.
- سهل نجاح مرءوسيك.



- ليكن لك دائماً أهداف مرحلية قصيرة.

- وفر شيئاً من دخلك للطوارئ.

- أخضع دوافعك لمبادئك.

- طور مهارة كل عام.

تنمية الشخصية

على صعيد العلاقات مع الآخرين:

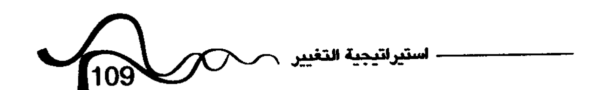
تحسين الذات أولاً:

فى داخل كل منا قوة تدفعه إلى الخارج باستمرار، فنحن نطلب من الآخرين أن يقدروا ظروفنا وأن يفهموا أوضاعنا وأن يشعروا بشعورنا، ولكن قليل من الناس من يطلب هذا الطلب من نفسه، قليل منهم من يقدر شعور الآخرين ويفهم مطالبهم، إن الأب الذى يريد من ابنه أن يكون باراً مطالب بأن يكون أباً عطوفاً أولاً، والجار الذى يريد من جيرانه أن يقدموا له يد العون يجب أن يبذل لهم العون وهكذا ...، ليكن شعارنا: (البداية من عندى...)..

إننا بحاجة فى كثير من الأحيان أن نعبر عن تقديرنا وحبنا للآخرين بشكل غير مباشر يفهمه الآخرين، إن الإشارات الغير لفظية والتى تمثل عيادة المريض أو تقديم يد العون فى أزمة أو باقة ورد فى مناسبة أو حتى الصفح عن زلة لهو فى الغالب أشد وأعمق تأثيراً فى النفس البشرية، ولا شك أن هذا الأمر بحاجة إلى معرفة ومران وتمرس لكى نتقنه.

المسافة القصيرة:

ما أجمل أن يصطفى الإنسان من إخوانه من يكون له أخاً يستند إليه فى الملمات ويعينه وقت الشدائد ويبوح له بما فى نفسه، فيسقط معه مؤونة التكلف من جراء تلك المسافة القصيرة التى تقرب قلوبهم إلى بعضها، والإنسان بحاجة ماسة إلى هؤلاء، فقد أثبتت بعض الدراسات أن الذين يفقدون شخصاً يثقون به وقريباً منهم لهم أشد عرضة



للاكتئاب، بل وإن بعض صور الاضطراب العقلى تنشأ من مواجهة الإنسان لمشاق وصعوبات كبرى دون من يسانده، لذلك إن وجد الإنسان ذلك الأخ الحميم، فليحسن معاشرته، وليؤد حقوقه، وليصفح عن زلاته.

الاعتراف والتقدير

من الأقوال الرمزية: كل شخص يولد وعلى جبهته علامة تقول: (من فضلك اجعلنى أشعر أننى مهم)، فكلما وقع اتصال بين الناس تناقلوا بينهم رسالة صامتة تقول: (فضلاً اعترف بكيانى، لا تمر بى غير آبه)، فالإنسان مهما كان عبقرياً وفذاً وناجحاً فإنه يظل متلهفاً لمعرفة انطباع الناس عنه، وكثيراً ما يؤدى التشجيع إلى تفجير أفضل ما لدى الأمة من طاقات كامنة، وكان ذلك فعل النبى صلى الله عليه وسلم حيث وصف أصحابه بصفات تميزهم عن غيرهم، إن اكتشاف الميزات التى يمتلكها الناس بحاجة إلى نوع من الفراسة والإبداع، وقبل ذلك الاهتمام...

إن الواقع يشهد أننا نعيش فى عالم يزداد فيه الاعتماد على المجموعات فى إنجاز الأعمال، وذلك لتعقد المهمات فى العمل الواحد، وحتى يرتفع مستوى الأداء والإنتاجية فى العمل، إن كثير من الناس يعيش حالة من النمو الزائد فى الفردية، فتجده ينجح فى أعمال كثيرة تتطلب عملاً فردياً، فإذا ما عملوا فى لجنة أو مجموعة فإنهم يسجلون نتائج سلبية وغير مشجعة، ومردود ذلك على نهضة الأمة فى منتهى السوء !!، وحتى يتأهل الإنسان للعمل ضمن فريق فإنه بحاجة لأن يتدرب على عدة أمور منها:

حسن الاستماع والإصغاء لوجهة نظر الآخرين.

فهم كلاً من طبيعة العمل ودوره فى ذلك العمل.

فهم الخلفية النفسية والثقافية لأفراد المجموعة التى يتعاون معها.

- الحرص على استشارة أفراد المجموعة فى كل جزئية فى العمل المشترك تحتاج إلى قرار.
- الاعتراف بالخطأ ومحاولة التعلم منه.
- عدم الإقدام على أى تصرف يجعل زملاءه يسيئون فهمه.
- عدم إفشاء أسرار العمل أو التحدث عن أشياء ليست من اختصاصه.
- المبادرة لتصحيح أى خطأ يصدر من أى فرد من أفراد الفريق وفق آداب النصيحة.
- تحمل ما يحدث من تجاوزات وإساءات من الأفراد.
- إذا تعذر عليه الاستمرار ضمن الفريق فعليه أن يفارقهم بإحسان وأن يستر الزلات.

■ ■ ■

مفتاح

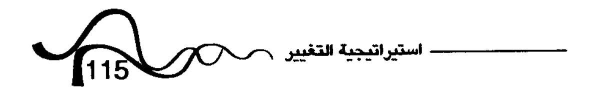
السر تأكيد الذات

وتعنى بأسلوب تأكيد الذات هو أن يدرب الفرد نفسه باستمرار على التعبير عن النفس بثقة (وبدون مبالغة).. وعلى أن يعبر عن مشاعره - سواء كانت ايجابية أو سلبية - وعن آرائه..

فعلى الفرد أن يدرب نفسه على تنمية قدرته على التعبير عن مشاعر الحب.. أو الإعجاب.. أو التقدير.. وأيضا عن مشاعر الرفض أو الغضب أو الكراهية.. تعبيرا لفظيا واضحا.. ومباشرة..

ويؤدى إتباع هذا الأسلوب إلى الثقة بالنفس.. واحترام الذات..

ومما لاشك فيه أن التغيرات التى تحدث فى سلوك الفرد ومظهره.. والتى تؤكد للفرد ذاتيته..



يكون لها اثر لا يستهان به فى إدراك الفرد لنفسه وإدراك الآخرين له أيضا..

كما أن لهذا الأسلوب فوائده فى تحسين قدرة الفرد على التوافق الاجتماعى.. وعدم كبت المشاعر...

ويقوم بعض المعالجين الذين يتبعون مثل هذا الاسلوب بتدريب مرضاهم على كيفية اداء المواقف الاجتماعية المختلفة مثل كيف يتحدث الفرد مع رئيسه.. وكيف يعبر عن رأيه امام الاخرين خاصة ذوى السلطة أو النفوذ.. أو كيف يعبر الفرد عن نفسه وعن مشاعره اما الجنس الاخر. وتتعدد اساليب تأكيد الذات.. فبعضها يعتمد على تأكيد الذات من خلال المظهر والسلوك العام. ففى المران على تأكيد الذات من خلال المهارات اللفظية.. يجب أن يهتم الفرد بالحضور الذهنى فى المواقف المختلفة.. وبعد الانشغال بأمور الحياة ومشكلاتها اثناء تواجده فى المواقف الاجتماعية المختلفة..

كذلك فيجب أن يدرب الفرد نفسه على استخدام عبارات تؤكد وجوده مثل "انا احب".. أو "انا اكره".. أو "انا اؤيد".. أو "انا ارى" مع عدم الخوف من النقد الاجتماعى.. وايضا عدم المبالغة فى تأكيد الوجود.. مع توخى الصدق فى التعبير عن النفس.. فلا تكون المعارضة بغرض جذب الانتباه..

ويعتقد البعض أن الظهور بمظهر الخنوع المبالغ فيه أو الادب والاستكانه والخجل قد يجلب اليهم القبول أو الحب أو التقدير، ولكن هذا الاعتقادغير صحيح، وتستطيع اذا كنت من هؤلاء الذين يسلكون مسلك الخانعين المساكين امام رؤسائهم أو امام اى مسئول.. فما عليك الآن الى أن تتخيل انك ذلك المسئول.. وان امامك اثنين من مرءوسيك:

الأول.. مهذب.. هادئ.. واثق من نفسه.. يتحدث بهدوء واطمئنان.. ويتحدث أيضا بثقة وبدون مبالغة عن قدراته وعن آرائه ومشاعره..

والثانى.. مهذب.. هادئ.. ولكن خجول.. متلعثم.. منطو.. يميل الى الاستكانه أو المسكنة والانكسار.. والى التقليل من قيمة نفسه..

فإلى ايهما تميل؟.

وفى ايهما تثق؟.

وايهما تحترم؟.

فحاول أن تكون ذلك الشخص الاول لأنك اذا لعبت دور الشخص الثانى ونجحت فى اكتساب بعض العطف والقبول فإنك ستفشل فى اجتذاب الثقة والاحترام والتقدير..

وتأكيد الذات من خلال اهتمام بمظهره العام.. امر هام ايضا.. فيجب أن يهتم الفرد بارتداء ملابس نظيفه.. وانيقة.. ومناسبة.. وغير مبالغ فيها.. أو فى اسعارها..

كما يجب الاهتمام بالنظافة الشخصية، والتخلى عن بعض العادات المنفره مثل عادة البصق على

الارض أو حك الجسم أو نتف شعر الوجه امام الاخرين، أو التجشؤ بصوت مسموع.. إلخ..

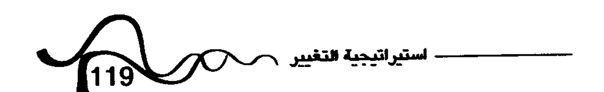
كذلك فان الظهور دائما بوجه عبوس.. مقطب الجبين.. أو بوجه جامد الملامح أو مهموم ينفر الناس..

بينما يجذبهم ذلك الوجه الهادئ المبتسم..

ولاحظ التغييرات التى تحدث حتى فى نبرة صوتك عندما تكون مكتئبا مهموما أو خائفا.. ثم وانت هادئ أو سعيد.. أن الفرق شاسع...

فلاحظ أن يكون صوتك واثقا.. غير منكسر وغير متوتر النبرات.. وان تكون كلماتك واضحة واثقة..

ان هذه اللمحات الصغيرة.. هى لغة تعبر عن الفرد وعن حالته النفسية.. ابلغ تعبير.. تماما كلغة العيون. فيجب أن تؤكد.. للآخرين.. مشاعرك.. وثقتك بنفسك من خلال.. السلام باليد.. ومن خلال حركات الجسم.. واشارات اليد.. وطريقة المشى.. إلخ..



كما يجب أن تعود نفسك على عدم الخجل عند تلقى الثناء أو الشكر.. أو كلمات الاعجاب والمدح.. بل يجب أن تظهر رضاك وامتنانك لهذا.. ويستحسن أن تعلن عن شكرك وسعادتك بكل تقدير تناله.. وأن تدرك أن كل إنسان يحب الثناء على إيجابياته وأن كلمات الثناء والتقدير والمجاملة بدون مبالغة أو نفاق تفتح القلوب وأبواب النجاح..

ضبط النفس إدارة الانفعالات

لا أحد ينكر أن الانفعال والغضب عاطفة سيئة السمعة بالرغم من أن بعض العلوم الإنسانية تعتبره استجابة إنسانية عادية تماما لما يشعر به الإنسان من التهديد أو الإحباط. يبدأ الجسم بالتفاعل مع هذه الحالة على أنها وضع طارئ؛ حيث يستعد الجسم البشرى بطريقة أوتوماتيكية لرد فعل تجاه هذه العوامل الخارجية أو الداخلية، وعلى الفور..

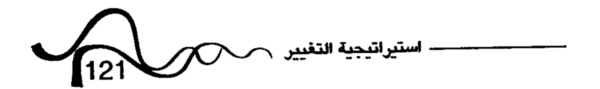
فرز كميات كبيرة جدا من الأدرينالين فى الدم، وهو أحد الموصلات العصبية الكيميائية التى تحافظ

على صحة نفسية جيدة للإنسان، وتجعله أكثر إقبالا على الحياة وأقدر على تحمل متاعبها.

تسارع ضربات القلب ليضخ الدم إلى أعضاء الجسم المختلفة.

رتفع مستوى السكر فى الدم لإمداد أعضاء الجسم الهامة بالطاقة، وهذا ما يفسر حدوث السكر العصبى أو الانفعالى.

وعندما يصاب الشخص بداء السكرى - أيا كان نوعه أو سببه - فإنه يبدأ بتنظيم حياته وفقا لنمط غذائى وعلاجى معين يحافظ على مستوى السكر فى الدم ثابتا ليستطيع مواصلة حياته بشكل طبيعى. غير أن الانفعال والغضب - كما أسلفنا - يتسببان فى اختلال وارتباك حاد بإغراق الدم بالسكر أثناء لحظات الانفعال، وعليه فإن مرضى السكرى هم أولى الناس بتغيير ليس فقط نمط غذائهم وإنما نمط حياتهم بشكل عام ليكون أكثر هدوءا.



إن كنت بطبعك سريع الانفعال سريع الغضب فقد آن الأوان لتتعلم كيف تتعامل مع غضبك وتضبط انفعالاتك، حاول الاستفادة من النصائح التالية وستصبح مع المثابرة حليما:

بداية اجعل ثقافتك حول مرضك ثقافة متكاملة واتبع إرشادات طبيبك؛ فهذا يطمئنك على حالتك الصحية، ويمكنك من اتخاذ الإجراءات اللازمة فى حالات الطوارئ، وبالتالى يجنبك الانفعال الشديد وقتها.

ممارسة التمارين الرياضية بشكل دورى حسب توصيات الطبيب، وتجنب التدخين لأنه يزيد الانفعال.

استعن بمن يتمتع بروح المساعدة من أفراد العائلة والأصدقاء ليقوموا بمساعدتك على التكيف مع مرضك.

ممارسة تمارين الاسترخاء وتمارين التنفس يساعد فى تخفيف حدة الغضب.

حاول دوما الاقتراب من الوديعين لكى تتعلم منهم الهدوء وضبط النفس، وراقبهم فهذا يساعد على تعلم التعامل مع الغضب؛ فالتغيير ممكن إذا ما بدأته بدعاء إلى الله ـ سبحانه وتعالى ـ ونويت التغيير من داخلك.

احذر التفاهم مع غيرك وأنت مرهق أو متعب نفسيا أو عصبيا.

دوما تخير الوقت المناسب للمناقشة؛ فلا تناقش أحدا وهو مرهق أو غير مستعد للحديث معك.

سجل فى دفتر خاص بك المواقف التى تغضبك على مدار أسبوع، ثم اقرأها بعد فترة وقم بتحليلها؛ لتتعرف على العامل المشترك فى هذه المواقف وتحاول تجنبه أو علاجه.

فكر دائما فى النتائج المترتبة على تصرفاتك الغاضبة، فستجد مثلا أن علاقتك برئيسك فى

العمل أو بزملائك قد تأثرت، ومن ثم فى كل مرة تغضب فيها فكر فى النتيجة، وحاول أن تعبر عن غضبك بطريقة جديدة.

حاول أن تقلل من ضغوط الحياة اليومية بأخذ وقت للاسترخاء أسبوعيا ولو سويعات.

حاول دائما إعادة التفكير فى الأمور بشكل جديد، فيمكنك أن تفكر فى أن الذين يعملون معك بشر وكل منا يخطئ.

تعلم التسامح، وركز على إيجابيات الآخرين وإيجابيات الحياة بدلا من التفكير فى السلبيات.

لا تعبر عن غضبك فى لحظة حدوثه، بل اذهب إلى منزلك وأعد التفكير فى الموقف مرة أخرى، واختر أفضل الحلول للتعامل مع الموقف، وفى اليوم التالى قابل الشخص الذى أغضبك وعبر له عن غضبك بالطريقة المناسبة؛ فحين تعبر عن غضبك مباشرة لن تقول كل ما لديك وأحيانا تخطىء ومن ثم

تضطر للاعتذار، كما أن الإنسان فى حالة غضبه لا يتقبل آراء الآخرين.

فرغ غضبك مباشرة بالتعبير عنه من خلال نشاطات جسدية مثل لعب رياضة مناسبة لمدة خمس دقائق فى حالة الغضب، أو رسم وجه سيء، أو الكتابة أو ضرب الوسادة، وأيضا التعبير اللفظى بطريقة لا يندم عليها الإنسان.

يمكن أن تستخدم مع نفسك طريق المكافآت فى حالة البعد عن الغضب، والعقاب البسيط فى كل مرة تغضب بها.

حين تغضب حاول أن تغير النشاط الذى تقوم به؛ فمثلا الجلوس أو النوم يجعلنا نسترخى.

استخدم كلمة (أنا) بدلا من (أنت) فى التعبير عن غضبك؛ فعاطفة الغضب تخلق دائما الرغبة فى الدفاع عن النفس. ومن أبسط طرق الدفاع عن النفس توجيه اللوم للآخر، لذا يجب تجنب عبارات

أنت دائما، مثل: أنت عمرك، أنت السبب... إلخ؛ لأن الهجوم يشجع على ظهور الهجوم المضاد وهذا يؤدى بالضرورة إلى زيادة وتيرة الغضب.

عبر عن غضبك للآخرين فلا تخمده ولا تكتمه، وأخبر الطرف الآخر بما تشعر به بهدوء باستخدام عبارات: أنا أشعر بـ، أنا محبط، أنا متضايق؛ بل كن متفتحا فى التعبير عن ذاتك ليعرف الآخرون سبب مضايقتك ومشاعرك الحقيقية.

الصمت الطويل يزيد من حدة التوتر والغضب، لذا يجب مواصلة الحوار عندما تهدأ عاصفة الغضب ليعود الطرفان إلى الحديث عما يشعر به كل منهما، وحين يتحدث أحدهما ينصت الآخر له باهتمام ولا يقاطعه.

حاول التماس العذر للناس، فربما يكون الطرف الآخر الذى أغضبك يعيش ظرفا صعبا.

كن هادئ الأعصاب

نزل من بيته صباحاً ذاهبا إلى العمل كالمعتاد. قبل خروجه اصطدمت قدماه بقمامة الجيران! كتم

غضبه من الجيران وعمال النظافة لأنه كان فى عجله من أمره.. ركب سيارته فى الشوارع المزدحمة والجو الخانق فاستغرق الطريق ساعة كاملة، وصل بعدها إلى عمله متأخراً ومنهكاً...

لم يستطع أن يتمالك أعصابه عندما وبخه المدير على تأخره وإهماله الذى يتسبب فى الخسارة للشركة، فانفجر غاضباً وانتابته حالة هياج عارمة، وكانت النتيجة المتوقعة..."أنت مرفود!

الكوب بداخلك

تخيل معى أن بداخل كل شخص منا كوب فارغ، فكلما حدث شىء يغضبك يبدأ هذا الكوب فى الامتلاء. هذا بالضبط ما حدث فى يوم هذا الشخص التعس، حيث أخذ الغضب يتراكم بداخله وكوبه يمتلئ حتى سال على الأرض، التى قد تكون مقعد تركله برجلك..أو صديقك الذى تغلق فى وجهه سماعة التليفون...أو كما حدث مديرك الذى تنفجر غاضبا فى وجهه!!

والنتيجة خسارة لا تعوض!

ترويض الغضب:

من هنا ظهر الإهتمام بأساليب التحكم فى الغضب وإنشاء مراكز ومستشفيات متخصصة فى هذا المجال. وقد تم بالفعل التوصل إلى عدة إستراتيجيات تساعد على إدارة الغضب وترويضه بما يتبعه من شعور سلبى وتغيرات فسيولوجية، ومن أهمها: -

١ - الاسترخاء:

هناك طرق عديدة لتعلم كيفية الإسترخاء بدنياً وذهنياً وإليك بعضاً منها:

- الاستلقاء على الظهر وإرخاء جميع عضلات الجسم.
- الاستماع إلى الموسيقى الخفيفة والكلاسيكية.
- البخور الهادئ والروائح العطرة المفضلة سواء كانت (زهور - نباتات - شموع... إلخ).

- ممارسة تمرينات التنفس، فيمكنك أخذ نفس عميق جداً من الداخل بحيث يملأ الهواء رئتيك وصدرك كله، ثم إخراج النفس من فمك ببطء.

- الاستحمام بالماء الدافيء وبعض الأملاح المعطرة، والاستلقاء على الأقل لمدة ربع ساعة.

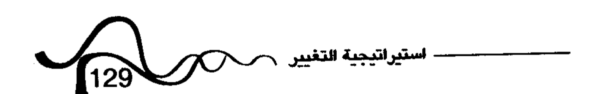
- النوم الكافى ليلاً عدد الساعات التى يحتاجها جسمك.

- العمل على أخذ راحة خلال فترات العمل المتواصلة ولو خمس دقائق لتقليل الضغط العصبى.

- أبتسم كثيرا.

- أغمض عينيك واستعمل خيالك وارجع بذاكرتك لمكان أو لموقف سبق وجعلك سعيدا.

ممارسة هذه العادات والتمارين يومياً سوف تجعلك تشعر بتحسن كبير.



٢ ـ التواصل:

يميل الأشخاص العصبيون عند المناقشة مع الآخرين إلى القفز إلى النتائج والتوقعات التى غالباً ما تكون خاطئة وغير دقيقة. فعندما تشعر أن المناقشة بينك وبين الآخرين قد احتدت، عليك بتهدئة الجو العام ومراقبة ردود أفعالك جيداً.

عندما يحاول شخص ما انتقادك، فمن الطبيعى أن تكون فى موضع دفاع ولكن لا تبدأ بالهجوم على الطرف الآخر. وبدلاً من ذاك وتلك فالأفضل أن تحاول فهم الشخص الذى تحادثه وسبب انتقاده لك وتعامل معه على هذا الأساس.

قد تحتاج إلى بعض الراحة خلال المناقشة للتنفس وإعادة التفكير ولكن لا تجعل أبداً غضبك أو غضب الطرف الآخر يفقدك أعصابك وقدرتك على التحكم فى المناقشة. ومن بعض الطرق التى يمكن من خلالها إدارة الحوار بدون غضب: -

- مشاركة الآخرين فى حديثهم وابداء الاهتمام.

- مواجهة الطرف الآخر بما يضايقك بأسلوب لبق.

- ضع حدوداً لكل شخص تتعامل معه لا يتعداها، وكن واضحاً فى هذا.

٣ - استخدام روح الفكاهة:

الغضب شعور جاد للغاية ولكنه مصحوب ببعض الأفكار والاعتقادات التى سوف تجعلك تضحك عليها. تخيل مثلا الشخص الذى يغضبك مجسداً أمامك فى شكل شخصية كارتونية مضحكة فهذه الطريقة تجعلك مرحاً لا تثار بسهولة ولكن احذر شيئين هامين: -

(أولاً) لا تكن فظا مستفزاً، تهوى المداعبات القاسية التى تغضب الآخرين منك، وتسخر منهم وتستهزئ بهم.

(ثانياً) لا تسخر من نفسك ومن حياتك، بل من الأفضل إستخدام روح الفكاهة لمواجهتها والتعامل معها وتقبل كل شئ بصدر رحب.

٤ ـ تغيير البيئة:

مع وجود المسئوليات والأعباء الملقاة على عاتقنا، غالباً ما تكون البيئة المحيطة ذات تأثير كبير على انفعالنا. فمثلاً لا تحاول مناقشة شخص فى مشكلة ما فور عودته مجهد من العمل، انتظر على الأقل ١٥ دقيقة قبل التحدث إليه إلا اذا كان أمراً لا يتحمل التأخير.

وغير ذلك عليك بالنصائح الآتية:

ـ محاولة إيجاد البدائل. مثلاً إذا كان الزحام المرورى يجعلك غاضباً وعصبياً يمكنك ركوب مترو الأنفاق أو أى مواصلة أخرى.

ـ إذا كنت تعلم أن هناك شخص أو مكان بعينه يجعلك تغضب ويمكنك تجنبه، فابتعد عنه فى الحال.

ـ فكر فى اعطاء نفسك اجازة ترتاح فيها مع عائلتك وأشخاص تحبهم فى الأماكن المفضلة لديك.

٥ ـ ممارسة رياضة:

عليك أن تخصص جزء ولو بسيط جداً من وقتك لممارسة بعض التمرينات الرياضية مثل السباحة ـ الجرى ـ تمرينات الأيروبكس والسويدى، وأهمها المشى فهو يقلل من الضغط العصبى ويساعدك على التفكير المنظم.

وأخيراً تذكر دائماً أنه لا يمكنك التخلص تماماً من الشعور بالغضب، بل يمكنك فقط التحكم فى حدته وتحويل طاقة الغضب السلبية بداخلك إلى سلوك وأفعال ومشاعر إيجابية..

تعلم كيف تتواصل مع الآخرين:

الصراع والتحكم بالآخرين:

إذا كنا نواجه الطرف الآخر فى موقف الصراع أو الخلاف على أنه عدو فإننا نسعى لتهديمه وإخضاعه وليس إلى حل المشكلة أو إقناعه. فى البلدان التى ود فيها مؤسسات متخصصة قادرة على التدخل فى

مـواقف الصـراع المتـزايدة باسـتـثنـاء الجـهـاز الأمنى والجهاز القضائى (الذى تزداد فاعليتهما فى بلداننا يومـاً بعـد يوم) مما يؤدى إلى تأجـيج الصـراعـات بل وإنتاج واختراع صراعات جديدة وإضافية.

الفكرة الأولى:

إن مـحـاولات التـوفـيق بين المصـالـح والحـاجـات والأفكار المتـضـاربة يشكل منبـعـاً أسـاسـاً للأفكار المبـدعة والحلول المبتكرة، فـمواقف الخـلاف تفـجـر مـخـزوناً هـائلاً من الطاقـة يمكن لفـائدتهـا أن تكون عظيمة لو وجهت الاتجاه الصحيح..

الفكرة الثانية:

إن النقاش الجاد الشجاع للقضايا الصعبة المعلقة بين الأفـراد والجـمـاعات هو وحده كفيل ببناء الأمن الحقيقى وتشييد أواصر الثقة. فالخلاف ليس منبعاً بأشكال العـراك والحرب بين الناس بل ينب ذلك من أسلوبهم فـى حل الصـراع. إن تجنب النقـاش والحـوار

حول الخلافات الحادة والصغيرة يتسبب فى تحول أسلوب التفكير عن الواقعية والمنطق نحو جو مغلق من الخيـالات والأوهام التى قـد تكون أشـد خطراً وضرراً من الوقائع الموضوعية والأفكار والمواقف التى يحملها الآخر.

يحاول الناس السيطرة على الآخرين للأسباب التالية:

١ - يريدون تحقيق مصالحهم فقط.

٢ - يخلفون من اللقاء الحقيقى والشخصى للآخرين، خاصة فيما يتعلق بالتعبير عن القضايا الصعبة والهامة.

٣ - يتقمصون الدور والموقع الذى يمثلونه بدلاً من تمثل حاجات ومصالح كل الأطراف.

٤ - يخضعون لجمود التفكير النمطى الجاهز فى حل المواقف المشكلة ولا يحاولون ولا يقدرون على إبداع أساليب جديدة وخلاقة.

٥ ـ يسعون لحماية وتأمين أشد جوانب شخصياتهم ضعفاً وحساسية.

٦ ـ يحاولون تجاوز الصراع أو حله بشكل سطحى دون تعمق فى جذوره وحقيقته..

وقد تكون بعض هذه الأسباب أو كلها موجودة فينا أو فى الآخرين، لكننا لا نريد كشف القناع عن أنفسنا..

كيف يتم بناء التواصل والتفاهم:

إن المعاركة والانتصار كثيراً ما يكون هدفاً بحد ذاته لدى البعض، فإذا كان هدفك التفاهم والتعاون المستمر مع الآخرين فعليك أن تمتلك المهارات والقدرات التى تمكنك من إقامة التواصل الجيد والتقيد بقواعد التفاهم المثمر وعدم إظهار التفوق والقوة على الطرف الآخر. عندما يكون الانطباع الأول سيئاً يقرر طبيعة العلاقة من خلال القلق الذى يتحول إلى موقف دفاعى فيلتزم الآخر الحذر

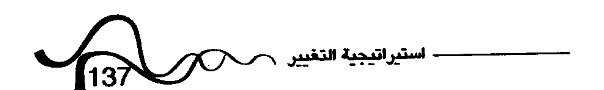
والسكوت أو يصبح المرء هجوميا ومتوتراً أو يتصنع إبراز الثقة الزائدة.

الفكرة الأولى:

إذا كنت تشعر أن مصلحتك ى تشجيع محدثك على التعاون المثمر تجنب وإياك أخطاء التفكير النمطى. وكن على وعى بما أتيت به إلى اللقاء. وحدد لنفسك المزايا التى تتمتع بها ونقاط ضعفك فى علاقاتك مع الآخرين..

الفكرة الثانية:

أزل الحواجز وأعط الآخر فرصة ليتعرف عليك ولا تظهر صورة مصطنعة ولا تتأخر فى طرح الأسئلة التى تتقرب بها إلى الآخرين. ومما يساعد هنا إتاحة الفرصة للتواصل الجيد وتجنب سوء التفاهم وتقديم معلومات مباشرة بما يسمح بالتحكم فى موضوع النقاش وتوفير إمكانية توجيه الحديث إلى نقاط مختارة.



وليس خطئاً أن ترفض أنت أو الآخر الإجابة على الأسئلة المباشرة بدون أن يشكل ذلك عقبة فى التواصل.

الاستجابة البناءة:

هى التى تدفع المتحاورين للوصول إلى مزيد من نقاط التفاهم واستمرار اللقاء. وتتحقق هذه الاستجابة بالبعد عن الحوار التقييمى للآخر أو النقد الذى يمكن بسهولة أن يحرج محدثه، ولا بأس من الإشارة بطريقة ودية إلى بعض ما يزعجنا ولفت نظر الآخرين إلى الآثار السلبية الناجمة عن تصرفات أنانية أو استفزازية. وهنا تجدر الإشارة إلى بعض مزايا الآخر وتقديره وحتى إظهار الإعجاب بما لديه. لأن التعبير عن المشاعر الإيجابية يحقق تواصلاً متكاملاً.

لقد حان الوقت لنبادر الآخرين بمثل هذه العبارات:

- إنه لمن دواعى سرورى أنك تقدر جهودى فى التحضير لهذا اللقاء.

- إنى أشعر بالامتنان لأنك لبيت دعوتى.

- إنى أقدر هدوؤك وسعة صدرك.

- لا يسعنى إلا الإشادة بالفائدة التى قدمتها.

- اعتذر إن أخطأت أو أسأت إليك بدون قصد.

وبهذه الطريقة نوقظ المشاعر الإيجابية الحقيقية أثناء التـواصل مع الآخـرين، وفى المقـابل يجـدر التجاوز أو البعد عن عبارات مثل:

- إن عمرك لا يعطيك الخبرة والقدرة الكافية.

- إنك لا تفهم ولا ترتقى إلى مستوى هذه الأفكار ولا يمكن الاعتماد عليك.

- اقتراحك تافه وسخيف وأنت متحيز ومغرض.

- إنها امرأة غبية ومغرورة.

إن أكبـر مشـاكل التواصل هو اعتـقادنا امـتلاك الحقيقة دون الآخرين أو أننا الأقدر والأعلم لفهم كل ما يدور من حولنا. واستشـفـاف المستقبل. كل ها لا

ينسى التنبيه الواضح إلى بعض النقائص أو الأخطاء أو شرح الاختلاف فى وجهات النظر والاحتجاج الهادئ والاعتراض البعيد عن الفظاظة ضرورى ويساعد لوقف العدائية رغبة التسلط أو الخروج عن الموضوع لدى الطرف الآخر، ولا بأس من استخدام عبارات مثل:

- إننى لا أوافقك الرأى وأختلف معك تماماً فى نقطة محددة.

- يبدو أنه لم يتوضح ما أريد شرحه.

- ربما أسأت فهمى.

- لعلك لم تعطنى الوقت الكافى لتوضيح فكرتى.

ويفضل عدم التعميم فى التخطىء أو التصويب والبعد عن الأحكام الشاملة والتقييمية للأشخاص والأفكار ونبذ الشك وسوء النية بشكل دائم والابتعاد عن الانتقاد الشخصى المباشر أو الإساءات السلوكية الجارحة لأننا بهذه الطريقة نخسر الآخر ونحبطه

على نحو غير مرض. ولعله من الأهمية التأكيد على البعد عن الحديث والفوقى والوعظ وتعليم الآخرين ما ينبغى عليهم فهمه لما لذلك الأسلوب من أثر تنفيرى يفقد صاحبه المصداقية ويسىء إلى أفكاره حتى لو كانت مفيدة أو صحيحية.

أسس التفاهم المثمر والتواصل الجيد:

لا تقيم.

لا تعمم.

لا تفسر.

لا تقدم نصائح جاهزة.

عرف عن نفسك.

اعرف شريكك فى الصراع.

قدم للآخر مبررات التواصل.

أيها المتحدث! أيها المستمع!.

ميز بين المسائل الجوهرية الثانوية لا تعرقل محدثك.

تحـدث إلى المسـتمع وليس عنه أعط المتحـدث الوقت والانتباه.

عبر عن حاجاتك ومشاعرك ومخاوفك تحقق هل فهمت القصد جيداً.

الإصغاء الفعال:

إن القـدرة على الاسـتمـاع هى الأداة الرئيسـة للوصول إلى وتواصل بين الناس وخاصة فى مواقف الخـلاف والصـراع، وهى تلعب دوراً واضحـاً فى التخفيف من الميول العدوانية فى لحظات التوتر والانفعال. إن الإصغاء الفعال يحمينا من الوقوع أسرى أفكارنا المسبقة أو انفعالاتنا المحمومة، ولتحقيق ذلك علينا تعلم ثلث مهارات:

١ ـ التلخيص: هو تكرار مـا قـاله مـحـدثنا مستعملين فى ذلك كلماتنا الخاصة وهو مفتاح الاصغاء الفعال ويبدأ بعبارات مثل:

مما تقول أفهم أنك.......

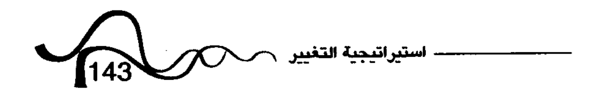
إذا كنت أفهمك جيداً فإنك تعتقد أنك......

قلى هل فهمتك جيداً.

بهذه الطريقة تركز انتباهك على ما يقول محدثك ويسهل عليك فهمه. ومن الأخطاء الشائعة فى الحوار، المناورة ومحاولة إقناع الآخر بسرعة بصحة وجهة نظرنا وهذا يجعلنا نركز انتباهنا على أنفسنا وأفكارنا الخاصة. والتلخيص له دور كبير فى توجيه انتباه المتحدث إلى النقاط التى تهم الطرفين.

إن الانتباه والتركيز وتلخيص النقاط والأفكار يمنع المحاور من الشرود ويجعله يركز على الموضوع المتفق عليه للنقاش..

٢ ـ عكس المشاعر: إن التواصل البصرى والتركيز على لغة الجسد بمعنى التركيز على حركات أيدينا وجسدنا يعطى الآخر الثقة والأمان ويوحى له باهتمامنا بما يطرحه ويساعد بشكل كبير على رفع



قدرته فى إيصال ما يريد من الأفكار ويقرب وجهات النظر مغيباً مفهوم العدائية فى الحوار.

إن تمثل عالم المحدِّث يفيد فى قيادة موضوع الحديث حول النقاط الهامة التى نرغب بها وعندما يحس محدِّثنا بأننا قريبون من عالمه الخاص يكون من الأسهل علينا التأثر والتأثير الإيجابى فى مجريات ونتائج الحوار.

٣ ـ توجيه الحديث: إن إطالة الحديث والإجابات المعقدة والمتشعبة تصرف الآخر عن الانتباه وتشتت تركيزه ويضيع الوقت، وهنا لا بد من التدخل وإعادة التركيز باستخدام مهارة التلخيص وطرح الأسئلة الاستفهامية وطلب العودة إلى موضوع المحادثة الأصلى.

تشجيع المحدث:

يكون بالبدء بالكلام عن خبراتنا أو خبرات الآخرين المفيدة فى مجال النقاش، وبإبداء الجزء

لمخفى الإنسانى فى شخصيتنا فيتشجع على أن يحدثك حديثا أعمق وأصرح عن خبراته المشابهة، ويساعد فى ذلك تحديد نقاط الحوار بوضوح ودقة والبعد عن العمومية والتوجيه. إن توجيه الأسئلة ضرورى من أجل السير نحو نتائج مرضية فى الحوار..

أدوات الاستماع الفعال

١ ـ التلخيص: ويتطلب مهارات:

- الانتباه.
- الفهم
- التركيز على الموضوع

٢ ـ التمثل: ويتطلب مهارات التلاؤم مع المحدِّث من خلال:

- التحكم بالوضعية الجسدية.
- قوة وإيقاع الحديث.
- التناسب مع مزاج المحدث.

٣ ـ توجيه الحديث: ويتضمن:

- ترتيب محتوى مبعثر الحديث.
- تشجيع المتحدث على الكلام.
- توجيه الأسئلة.

القيادة فى أوقات الأزمات

الدرس الأول: مواجهة الواقع

إنكار الحقائق يضر بالمستقبل المهنى أكثر من قلة الخبرة؛ فالأزمات غالبا ما تبدأ صغيرة. فى بداية الأزمة يسهل على المدير أن يتجنب مواجهة المشكلة التى تلوح فى الأفق. وقد يؤكد لنفسه أنها لن تتفاقم وأن أى حل سريع سيكون مناسبا لمعالجتها. إلا أن الأمور الصغيرة تتضخم سريعا. يدرك القادة أن الأزمات لا تحل بعصا سحرية وأن تجاهل العاصفة المحتشدة لن يؤدى إلا إلى زيادة تعقيد الأمور..

الدرس الثانى: لا تحمل هموم العالم كلها على كتفيك

لا يفترض بالمدير التنفيذى للشركة أن يتحمل المسؤولية كلها فى أوقات الشدائد. وإنما عليه أن يلجأ إلى زملائه للمساعدة. يتراجع بعض كبار المسؤولين أثناء الأزمات خوفا من الفشل وفقدان المكانة ولكن العزلة لن تحل الأزمة، وإنما لا بد من التشاور بشأنها مع وجود فريق للدعم..

الدرس الثالث: البحث الحثيث عن السبب الجذرى للمشكلة

يحدث فى كثير من الأحيان أن يفشل قادة الشركات فى التعرف على السبب الجذرى للمشكلة، فكثيرا ما تخطئ الشركة وتعتقد أن أعراض المشكلة هى المشكلة فى حد ذاتها. وللأسف علاج الأعراض لا يحل المشكلة ولذلك تستمر الأسباب الجذرية للمشكلة فى التفاقم. وعادة ما يكون البحث عن جذور المشكلة أمرا صعبا إلا أنه لا مفر منه..

الدرس الرابع: الاستعداد للمسافات الطويلة

لا تستعجل إعلان انتهاء الأزمة قبل التأكد من هذا تماما. يعتقد بعض المديرين التنفيذيين أنه يمكن النجاة من الأزمة بتحركات تكتيكية قصيرة المدى مثل تقليل حجم الإنتاج حتى يستعيد المشترون قدراتهم الشرائية. أثناء الأزمة الاقتصادية الأخيرة، تجاهل الكثير من المديرين العلامات المبكرة التى تشير إلى أزمة قروض الرهن العقارى حتى تفجرت الأمور بما لا يدع مجالا للشك..

الدرس الخامس: لا تضيع أبدا فرصة الأزمة

المدير التنفيذى ذو النظرة الثاقبة غالبا ما يرى فرصة ما مع كل أزمة، إذ يمكن للشركة أن تستغل أزمة إصلاح عملياتها وتحويلها..

الدرس السادس: تذكر أنك فى دائرة الضوء فى وقت الأزمة

عندما تقع الشركة فى أزمة، تتسلط الأضواء عليها. وهنا يجب أن تكون الشفافية هى كلمة السر. والانفتاح

على وسائل الإعلام وعدم منافقة الجماهير، حيث إن الصحافيين والجمهور سيحترمون الصدق والصراحة..

الدرس السابع: تجاهل الإساءات وابدأ فى السعى إلى الفوز.

لا تجعل الأزمات تقلل من عزمك. فالأزمة هى هدية يمكنك استغلالها بجرأة لإعادة هيكلة عملك لتتمكن من الخروج منها أقوى مما كنت فى السابق. حتى يمكنك إعادة التفكير فى الاستراتيجية الصناعية التى تتبعها، كما يمكنك التخلص من نقاط ضعفك..

اختبار

اين انت من صفات.............القائد؟

٣٠ سؤال تمكنك من تقييم نفسك وإدراك مدى وجود خصائص القائد فيك.

١ ـ أكره القسوة التى توجه للضعيف وكثيراً ما أثور عليها؟.



(نعم)...................... (لا).



٢ ـ يضايقنى بشدة رؤية حيوان مريض أو إنسان فى شدة؟.

(نعم)........................ (لا).

٣ ـ كثيراً ما أساعد الضعيف وأخشى ظلمه؟.

(نعم)........................ (لا).

٤ ـ أسعى للمعرفة والعلم فى تخصصاته المختلفة؟.

(نعم)........................ (لا).

٥ ـ أرى أن كل معلومة أكتسبها فى علم من العلوم تضيف لى خبرة تفيدنى؟.

(نعم)........................ (لا).

٦ ـ أعتقد فى أن التميز الانسانى مرهوناً بقدر المعرفة والعلوم التى يعرفها الإنسان؟.

(نعم)........................ (لا).

٧ ـ أبتعد عن كل ما يمكن أن يضر بصحتى؟.

(نعم)........................ (لا).

٨ ـ أسعى دائما للحفاظ على لياقتى ليقينى بأن العقل السليم فى الجسم السليم؟.

(نعم)........................ (لا).

٩ ـ لا أخجل من أرفض شئ يضر بصحتى؟.

(نعم)........................ (لا).

١٠ ـ لا أتمالك نفسى إذا ما وجهت بإهانة من أحد فأظل أفكر كيف أرد عنى ذلك؟.

(نعم)........................ (لا).

١١ ـ لا أقبل على نفسى ظلم ولا أختع لغير الله؟.

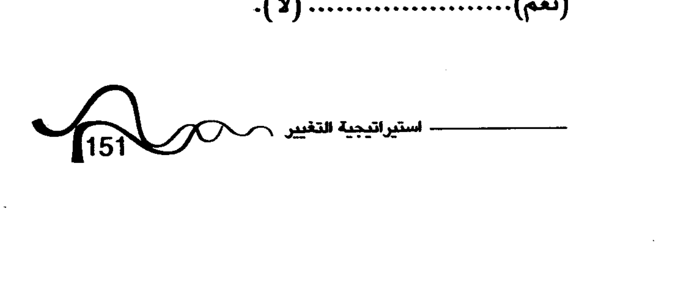
(نعم)........................ (لا).

١٢ ـ أتوقف كثيراً عند أى مساس بى ولا أقبل المهانة؟.

(نعم)........................ (لا).

١٣ ـ دائما ما أبحث عن مثل أعلى أقتدى به لكون مرشداً بعمله وموجهاً؟.

(نعم)........................ (لا).



١٤ ـ وجود الرمز والقدوة يسهل علينا اختيار الطريق ومعرفة الغاية؟.

(نعم)........................ (لا).

١٥ ـ أؤمن بأنه ما نجح شخص فى طريق وإلا وكان له قدوة يسير على خطاها؟.

(نعم)........................ (لا).

١٦ ـ أجتهد وأسعى لتحقيق ما أريد ولا يوقفنى خوفى كثيراً؟.

(نعم)........................ (لا).

١٧ ـ أستطيع حماية أحلامى وأدافع عنها بمنتهى القوة؟.

(نعم)........................ (لا).

١٨ ـ ليس من السهل أن استسلم لمخاوفى بل أسعى لخفضها بالإقبال المخلص على العمل؟.

(نعم)........................ (لا).

١٩ ـ أستطيع موازنة أمورى لتحقيق أفضل النتائج المرجوة؟.

(نعم)...................... (لا).

٢٠ ـ أؤمن بأفضلية مبدأ التفاوض وتحقيق مكاسب لكل الأطراف على العنف؟.

(نعم)...................... (لا).

٢١ ـ أؤمن بأن معظم الأمور يمكن أن يكون لها بدائل وأرى من المرونة تقبل أسهلها إن كان حق؟.

(نعم)...................... (لا).

٢٢ ـ أستطيع تقبل الناس على اختلاف خصائصهم؟.

(نعم)...................... (لا).

٢٣ ـ أجد مهارة فى نفسى لتقبل البشر بأفكار التى يحملونها حتى لو كانت ضد أفكارى فلكل وجهته؟.

(نعم)...................... (لا).

٢٤ ـ أرى الإنسان هو الأقيم بين مكونات هذا الكون مهما اختلفت خصائصه وإنتماءاته؟.

(نعم)........................ (لا).

٢٥ ـ كلما أقبلت على عمل وضعت هدف أمام عينى أرجع له طوال الوقت؟.

(نعم)........................ (لا).

٢٦ ـ وضوح الهدف والرسالة مما نقبل عليه من أعمال يساعد على تحقيق نتائج أفضل؟.

(نعم)........................ (لا).

٢٧ ـ أى عمل بلا هدف أو رسالة هو عمل منقوص مهما بدت له نتائج ايجابية فهى مؤقتة؟.

(نعم)........................ (لا).

٢٨ ـ اختار رفقائى بعناية شديدة؟.

(نعم)........................ (لا).

٢٩ ـ أنا مـؤمن بأن الصـحـبـة لهـا دور فى اخـتـيـار الطريق الصحيح والاستمرار فيه؟.

(نعم)...................... (لا).

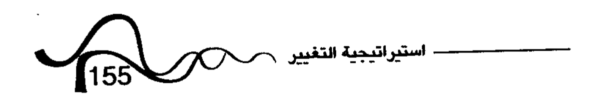
٣٠ ـ أراجع صـحـبـتى بشكل دورى حـتـى أتأكـد من مناسبتها لأهدافى ورسالتى؟.

(نعم)...................... (لا)

طريقة التصحيح:

تحصل على درجة من كل سؤال بالإجـابة عليـها بـ(نعم).

وسـتـحصل من الاسـتـبيـان على ١١ درجـة، درجة على كل خـاصية من خصـائص القائد والممثلة بثلاث عبـارات بالترتيب لكل عبـارة منهـا تجيب عنهـا بنعم تحصل على ٣,٣٣ فإذا مـا أجبت على الثلاثة بنعم حـصلت على الدرجـة النهـائيـة على الخـاصـيـة.. وبالتـالى يكون لديك عشـر درجـات كل منهـا يمـثل درجتك على خاصية.



أما الدرجة النهائية فهى مجموع درجاتك على الإستقصاء ككل لتعرف كم تملك من خصائص القائد...

مستويات الدرجة الكلية:

- إذا حصلت على درجة بين ١٠ - ١٤ فإن خصائص القائد لديك منخفضة.

- إذا حصلت على درجة ما بين ١٥ - ٢٠ فإن خصائص القائد لديك متوسطة.

- إذا حصلت على درجة ما بين ٢١ - ٣٠ فإن خصائص القائد لديك مرتفعة.

خصائص القائد:

- الرحمة.
- تعليم متميز.
- قوة بدنية هائلة.
- نفس حرة لا تقبل الذل.
- رمز ومثل أعلى.

- نفسية شجاعة قوية.

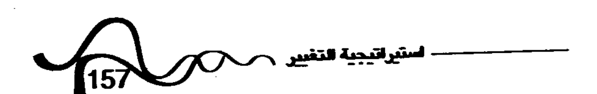
- نفسية متوازنة المرونة.

- شخصية منفتحة يتعامل مع البيئات المختلفة.

- هدف ورسالة.

الحرية تصنع القادة:

يصعب علينا فى وطننا العربى أن نجد القيادة الحقيقية بصفاتها الكاملة لعدة أسباب أهمها: "إنعدام الحرية"، سؤال تردد كثيراً وطالما أردت له جواباً علمياً، من هو القائد الحقيقى الذى يصلح لتولى القيادة؟ ما هى صفات القائد الذى يستطيع أن يبحث فى قضايا الأمة ويُطوّر مواردها؟... لم أستطع أن أجد جواباً شافياً بسبب شح القُدوات القيادية والإدارية لدينا. ولكن بينما نُبحر فى بطون كتب التاريخ العربى والإسلامى المجيد، نرى نماذجاً قيادية عظيمة، نتمنى لو أننا عشنا فى زمانهم، بل إننا عندما نقرأ المواقف الصعبة التى مروا بها وكيفية



تعاملهم معها قادة وعلماء وتابعيين.. نتعجب، لدرجة أننا نعتقد بخرافة ما نسمع وأنها نسج من الخيال، كأننا نقرأ قصة سندباد أو الشاطر حسن.

■■■


محتويات